



## **Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området**

### **Delrapport A: Litteraturreview. Delrapport B: Interview med 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter**

Navrbjerg, Steen Erik; Felbo-Kolding, Jonas

*Publication date:*  
2014

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Navrbjerg, S. E., & Felbo-Kolding, J. (2014). *Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området: Delrapport A: Litteraturreview. Delrapport B: Interview med 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter*. FAOS, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. FAOS Forskningsnotat, Nr. 139

139

# **Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området**

**Delrapport A: Litteraturreview**

**Delrapport B: Interview med 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter**

Steen E. Navrbjerg og Jonas Felbo-Kolding

**Juli 2014**

ISBN 978-87-91833-94-6

Forskningscenter for  
Arbejdsmarkeds- og  
Organisationsstudier

Sociologisk Institut  
Københavns Universitet  
Øster Farimagsgade 5  
1014 København K  
Tlf: 35323299  
Fax: 35323940  
faos@sociology.ku.dk  
www.faos.dk

*Psykisk arbejdsmiljø og  
samarbejdssystemet indenfor LO-området.  
Delrapport A: Litteraturreview  
Delrapport B: Interview med 15 samarbejds- og  
arbejdsmiljøkonsulenter*

Udarbejdet af Steen E. Navrbjerg og Jonas Felbo-Kolding , FAOS

Udgiver: FAOS – Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier

## Indholdsfortegnelse

<b>Undersøgelsens baggrund .....</b>	<b>5</b>
<b>Del I: .....</b>	<b>7</b>
<b>Litteraturreview.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>9</b>
Samarbejde og regulering af arbejdsmiljø i Danmark.....	10
Meget fysisk, mindre psykisk arbejdsmiljø i litteraturen .....	11
Reviewets opbygning .....	11
<b>2. Sammenfatning af litteraturreviewet .....</b>	<b>12</b>
Reviewets resultater .....	12
Tværgående problemstillinger.....	13
Mikrovirksomheder (1-9 ansatte).....	15
Små virksomheder (10-34 ansatte).....	16
Store virksomheder (35 og flere ansatte).....	16
Opsamling og perspektiverende spørgsmål.....	18
<b>3. Reguleringsmæssige rammer .....</b>	<b>21</b>
<b>4. Status på sammenlægninger.....</b>	<b>24</b>
Udbredelsen af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.....	26
<b>5. Erfaringer med arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forskellige strukturer .....</b>	<b>27</b>
Tværgående problemstillinger.....	28
Mikrovirksomheder (0-9 ansatte).....	32
Små og mellemstore virksomheder (10-34 ansatte) .....	37
Store virksomheder (35 eller flere ansatte) .....	43
Generelle problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder .....	44
Sammenlagte strukturer.....	46
Alternative strukturer .....	53
Referencer .....	55
<b>Del II: .....</b>	<b>59</b>
<b>Interview: 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenters syn på det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet .....</b>	<b>59</b>
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>62</b>
Metodiske overvejelser.....	62
<b>2. Sammenfatning af interviewundersøgelsen .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Undersøgelsens resultater .....</b>	<b>68</b>
Psykisk arbejdsmiljø – hvad er det? .....	68
Begrebsforvirring .....	69
Psykisk arbejdsmiljø – forskellig prioritet i forskellige brancher .....	69
Dårligt psykisk arbejdsmiljø – et vilkår i nogle brancher?.....	70
Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø.....	71
Psykiske arbejdsmiljøproblemer = dårlig ledelse? .....	72
At gøre psykisk arbejdsmiljø til et individuelt problem .....	73
Bedre organisering = bedre trivsel .....	74
Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten? .....	75
Arbejdsmiljøarbejde – ledelsens (manglende) interesse .....	75
Psykisk arbejdsmiljø – en niche for nye og unge ledere?.....	76
Krisen – det psykiske arbejdsmiljø forværres .....	77
Det psykiske arbejdsmiljø løftes i samtalen .....	77
At få ledelsen i tale: Kapitalisering af arbejdsmiljøet .....	78

Når medarbejdersiden ikke griber bolden .....	79
Tilsyn, rådgivning, overvågning – hvad fungerer bedst? .....	80
Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog? .....	80
Aftaler = ejerskab til arbejdsmiljøarbejdet .....	82
Konsulenter er de lokale aktørers egne folk .....	82
Når konsulenterne forsvinder .....	83
Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder .....	84
Små virksomheder individualiserer det psykiske arbejdsmiljø .....	84
Store virksomheder har strategier – men når det ud? .....	85
Store fagforeninger når ikke ud på de små arbejdspladser .....	85
AM-organisationen og SU-organisationen – forskelligt fokus .....	85
Arbejdsmiljørepræsentant – ikke uddannet til forhandling, men til regler .....	86
Kan arbejdsmiljøet forhandles? .....	87
Individuelt og kollektivt arbejdsmiljø – hvem tager sig af hvad? .....	88
AMR og TR – samme person? .....	89
AMR ofte uden for klubberne .....	90
SU – her grundlægges det psykiske arbejdsmiljø .....	91
Sammenlagt eller adskilt struktur? .....	91
Erfaringerne med sammenlagte systemer – MED .....	91
At sanktionere de lokale MED-aftaler .....	92
Sammenlagte SU og AMO i den private sektor .....	93
Frygt for nedprioritering af (fysisk) arbejdsmiljø .....	94
Lovgivning om arbejdsmiljø – sikrer repræsentation .....	96
De gule et problem – infiltrerer samarbejdssystemet .....	96
Sammenlagt struktur – diktat fra toppen eller behov på arbejdspladserne? .....	97
SVAR-systemet – kooperationens forsøg med sammenlægning .....	98
De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenters rolle .....	98
Lokale konsulenter – kommer kun fra arbejdstagerside .....	99
Lokale konsulenter – arbejder med en konflikttrappe .....	99
<b>4. Opsamling og perspektivering af interviewundersøgelsen ....</b>	<b>100</b>

## Undersøgelsens baggrund

Problemstillinger omkring psykisk arbejdsmiljø har fyldt mere og mere de senere år, og undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø og omfanget af anmeldte arbejdsskader og tildelte førtidspensioner indikerer, at der er tale om et stigende problem.

LO igangsatte i 2013 en undersøgelse af, hvordan arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan løftes i SU-regi. Undersøgelsen blev udført i et samarbejde mellem FAOS og TeamArbejdsliv.

Denne rapport indgår i undersøgelsen, og består af to dele:

*Del I* er et litteraturstudie af, hvad det lige nu findes af erfaringer med at løfte det psykiske arbejdsmiljø via samarbejde. Litteraturreviewet trækker på de erfaringer, som man har i Danmark og andre nordiske lande med det psykiske arbejdsmiljø i samarbejdssystemet. Formålet med litteraturreviewet er mere specifikt at afdække eksisterende litteratur, som beskriver sammenhængen mellem den danske samarbejdsmodel og håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Der søges først og fremmest i dansk og nordisk med henblik på at beskrive samarbejdssystemers rolle i udviklingen af psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse. International litteratur inddrages, for så vidt det vurderes som relevant.

*Del II* er en analyse af 15 interview med samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter inden for LO området. Disse konsulenter har via deres arbejde mange erfaringer for, hvor der opstår barrierer for at løfte det psykiske arbejdsmiljøarbejde – og hvordan disse barrierer kan overvindes. De 15 konsulenter fordeler sig på alle brancher inden for LO, ligesom både den offentlige og den private sektor er repræsenteret.

Begge dele har sammenfatninger i starten af hver del. Her præsenteres hovedpointerne.

Udover denne rapport foreligger en række andre rapporter i undersøgelsen:

*Delrapport 1:* En kvantitativ kortlægning af karakteren af det psykiske arbejdsmiljø blandt lønmodtagere på LO-området, baseret på tilgængelige statistiske data primært fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's kortlægningsundersøgelser (udarbejdet af TeamArbejdsliv).

*Delrapport 2:* En afdækning af det retslige grundlag for virksomhedernes, organisationernes og myndighedernes håndtering af det psykiske arbejdsmiljø, baseret på tilgængeligt lovstof og aftaler (udarbejdet af LO).

*Delrapport 3:* En afdækning af omfanget af førtidspensioner og anmeldelser af arbejdsbetingede psykiske sygdomme, baseret på tilgængelige redegørelser. Samt en undersøgelse af forbund og arbejdspladsers muligheder for at støtte

medlemmer med arbejdsbetingede psykiske lidelser, baseret på interviews med konsulenter i forbund (udarbejdet af TeamArbejdsliv).

*Delrapport 4 (den her foreliggende):* Et litteraturreview om erfaringer med samarbejdssystemets muligheder for at håndtere det psykiske arbejdsmiljø, herunder forskelle på store og små virksomheder – samt en interviewbaseret af-dækning af forbundenes og arbejdsgivernes samarbejdskonsulenters og arbejdsmiljøkonsulenters erfaringer og fortolkninger af samarbejdssystemets evne til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø på virksomhederne, og organisationernes muligheder for at yde støtte hertil (udarbejdet af FAOS).

*Delrapport 5:* En analyse af samarbejdssystemet i virksomhederne og dets muligheder og begrænsninger i forhold til at kunne håndtere det psykiske arbejdsmiljø og trivsel. Baseret på 18 casestudier af virksomheder inden for LO's områder (udarbejdet af TeamArbejdsliv).

*Hovedrapport:* En opsamling af resultaterne fra de fem delrapporter – med anbefalinger til det videre arbejde (udarbejdet af TeamArbejdsliv og FAOS).

## **Del I:**

# **Litteraturreview**



## Indholdsfortegnelse

<b>Litteraturreview</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Introduktion</b> .....	<b>9</b>
Samarbejde og regulering af arbejdsmiljø i Danmark.....	10
Meget fysisk, mindre psykisk arbejdsmiljø i litteraturen .....	11
Reviewets opbygning .....	11
<b>2. Sammenfatning af litteraturreviewet</b> .....	<b>12</b>
Reviewets resultater .....	12
Tværgående problemstillinger .....	13
Mikrovirksomheder (1-9 ansatte).....	15
Små virksomheder (10-34 ansatte).....	16
Store virksomheder (35 og flere ansatte).....	16
Opsamling og perspektiverende spørgsmål.....	18
<b>3. Reguleringsmæssige rammer</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Status på sammenlægninger</b> .....	<b>24</b>
Udbredelsen af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.....	26
<b>5. Erfaringer med arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forskellige strukturer</b> .....	<b>27</b>
Tværgående problemstillinger .....	28
Mikrovirksomheder (0-9 ansatte).....	32
Små og mellemstore virksomheder (10-34 ansatte) .....	37
Store virksomheder (35 eller flere ansatte) .....	43
Generelle problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder .....	44
Sammenlagte strukturer.....	46
Alternative strukturer .....	53
<b>Referencer</b> .....	<b>55</b>

## 1. Introduktion

Problemstillinger omkring psykisk arbejdsmiljø har fyldt mere og mere de senere år, og undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø og omfanget af anmeldte arbejdsskader og tildelte førtidspensioner indikerer, at der er tale om et stigende problem.

Det psykiske arbejdsmiljø har en række karakteristika, som adskiller sig væsentligt fra de problemstillinger, man kender i forhold til det fysiske arbejdsmiljø. Hvor det fysiske arbejdsmiljø groft sagt er reguleret vha. grænseværdier for eksempelvis støj, røg og møg, er problemstillinger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø ofte sværere at regulere vha. lovfastsatte grænseværdier. Det skyldes dels, at der ofte er tale om problemstillinger, som ikke er objektivt målbare, dels at problemstillingerne hører under ledelsesretten og samarbejdssystemet. Hvad enten det drejer sig om arbejdsorganisering, strukturforandringer eller medarbejdernes relationer til hinanden eller ledelsen, er der tale om emner, som traditionelt reguleres af ledelsen, og som der informeres om eller diskuteres i samarbejdssystemet.

Både på det offentlige og private område er der en lang tradition for samarbejde mellem parterne decentralt om en lang række emner, som relaterer sig til det psykiske arbejdsmiljø. Samarbejdet har dog ikke været baseret på det lovgivningsbestemte samarbejde om arbejdsmiljø i arbejdsmiljøorganisationen<sup>1</sup> (AMO), hvis der overhovedet er en arbejdsmiljøorganisation på virksomheden. Det har i stedet ofte haft en uformel karakter eller været baseret på samarbejdet i Samarbejdsudvalget (SU), hvis der er sådan et på arbejdspladserne. Det har betydet, at der på mange arbejdspladser - på trods af et væsentligt opgaveoverlap mellem problemstillingerne i forhold til psykisk arbejdsmiljø i AMO og SU - har eksisteret et todelt system, hvor samarbejdet omkring arbejdsmiljø i AMO har været adskilt fra samarbejdet om eksempelvis arbejdsorganisering og personalepolitiske tiltag i SU. Spørgsmålet er, om det er den mest effektive måde at løse arbejdsmiljøproblemer; særligt de psykiske arbejdsmiljøproblemer befinder sig typiske både inden for samarbejdssystemets og arbejdsmiljøsystemets ansvarsområde.

Dette litteraturreview indgår som et delprojekt i det samlede 'Udviklingsprojekt om psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO-området'. Målet med det samlede projekt er at anviser konkrete handlinger, som indenfor rammerne af samarbejdssystemet på danske virksomheder og offentlige arbejdspladser kan forebygge nedslidning, sygefravær og udstødning fra arbejdsmarkedet forårsaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Formålet med litteraturreviewet er mere specifikt at afdække eksisterende litteratur, som beskriver sammenhængen mellem den danske samarbejdsmodel og håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Til det foretages en overbliksska-

---

<sup>1</sup> I forbindelse med revideringen af arbejdsmiljøloven i efteråret 2010 skiftede sikkerhedsorganisationen navn til arbejdsmiljøorganisationen (AMO) og sikkerhedsrepræsentanten navn til arbejdsmiljørepræsentant (AMR).

bende litteratursøgning. Der søges først og fremmest i dansk og nordisk med henblik på at beskrive samarbejdssystemers rolle i udviklingen af psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse. International litteratur inddrages, for så vidt det vurderes som relevant.

### **Samarbejde og regulering af arbejdsmiljø i Danmark**

Når det gælder regulering af løn- og arbejdsvilkår, er det danske arbejdsmarked generelt kendetegnet ved kollektive aftaler mellem parterne - i modsætning til størsteparten af andre lande, som primært er reguleret via lovgivning (Due & Madsen 1993). Det betyder, at relationerne mellem lønmodtagere og arbejdsgivere i Danmark som udgangspunkt fastsættes via centrale rammeaftaler, som så efterfølgende udfyldes lokalt gennem aftaler mellem parterne på de enkelte virksomheder. Det gælder også samarbejdsområdet, hvor centrale aftaler på både de offentlige og det private område sætter de overordnede rammer for samarbejdet, mens den konkrete tilpasning af samarbejdssystemet til de lokale behov afklares i lokale forhandlinger.

Reguleringen af arbejdsmiljøet er anderledes. Her er tale om lovgivningsmæssige regulering, og dermed adskiller arbejdsmiljøreguleringen sig fra det generelle princip om parternes selvstyring. Den danske arbejdsmiljølov har dog forankret løsningen af udfordringerne med det psykiske arbejdsmiljø lokalt for derved at sikre løsningsmodeller, som er tilpasset den enkelte virksomhed. Der er således tale om en rammelov, som - ligesom de centrale kollektive aftaler - i praksis skal udfyldes i samarbejdet mellem de lokale repræsentanter. Den praktiske udmøntning hviler således på de formelle og uformelle relationer mellem parterne på virksomheden.

Dette litteraturreview fokuserer på erfaringer med forskellige former for strukturer i forhold til håndteringen af og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. På baggrund af de eksisterende erfaringer skitseres, hvilke relevante problemstillinger man bør holde sig for øje, hvis man ønsker fra centralt hold at ændre eller fremme konkrete strukturer i forhold til håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø. Det er altså ikke et formål med litteraturreviewet at pege på én organisering af samarbejdet som den eneste rigtige. I stedet vil de forskellige rammer og vilkår for virksomhederne blive analyseret, og de fordele og ulemper, som forskellige strukturer kan have i forhold til arbejdet med at forebygge og håndtere problemer med psykisk arbejdsmiljø, vil blive belyst. Dette kan danne baggrund for de centrale parter arbejde med rammebetingelserne for håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø – om det så bliver via overenskomster, via det politiske system eller på andre måder.

Litteraturreviewet skal desuden bruges til at skærpe fokus i to andre delprojekter i det overordnede projekt. Det er dels i forhold til de efterfølgende interview med henholdsvis samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, dels i forhold til casestudierne af arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser.

### **Meget fysisk, mindre psykisk arbejdsmiljø i litteraturen**

Arbejdsmiljø er igennem mange år blevet behandlet udførligt i litteraturen, dog især med fokus på det fysiske arbejdsmiljø. De seneste 15 år er der dog også kommet stadig mere opmærksomhed omkring betydningen af det psykiske arbejdsmiljø. I behandlingen af psykisk arbejdsmiljø har der været fokus på forståelsen af, hvad man overhovedet skal forstå ved psykisk arbejdsmiljø. Det er der langt fra enighed om. De senere år har der desuden været en vis bevågenhed omkring *organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet*. Her har fokus dog mest været på arbejdsmiljø bredt set, og der findes derfor relativt lidt litteratur, som specifikt omhandler håndteringen af psykisk arbejdsmiljø i AMO, og endnu mindre, som omhandler håndteringen af psykisk arbejdsmiljø enten i SU eller i sammenlagte strukturer. Den væsentligste forklaring på den manglende litteratur på området er ganske enkelt manglende erfaringer. Det offentlige område og særligt det kommunale område og regionerne må i denne sammenhæng betragtes som frontløber i forhold til både konkrete erfaringer med processen med sammenlægning af SU og AMO, håndteringen af psykisk arbejdsmiljø i SU og sammenlagte MED-udvalg. Også det statslige område har gjort sig erfaringer med mindre systematiske forsøg gennem årene, mens erfaringerne på det private område er langt mere spredte. Det har den konkrete konsekvens i forhold til litteraturen, at der på det kommunale område ligger udførlige evalueringer af kommunernes erfaringer med arbejdet med sammenlagte udvalg suppleret med videnskabelige artikler, mens det på det statslige og private område er meget sparsomt med de faktiske erfaringer - og som konsekvens heraf også med litteraturen om erfaringer. En anden væsentlig begrænsning er spørgsmålet omkring samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø i de mindste virksomheder uden formelle samarbejdsfora eller medarbejderrepræsentanter – et område, som kun i begrænset omfang er blevet behandlet i litteraturen.

I nærværende litteraturreview bruges begreberne organisering af arbejdet med arbejdsmiljø og strukturer begge om de formelle og uformelle måder, man på arbejdspladserne vælger at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Strukturer kan således være formelle udvalg, eksempelvis en AMO eller et SU eller et MED-udvalg. Det kan også være de interessenter, som samarbejder om psykisk arbejdsmiljø - primært ledelsen, TR og AMR. Endelig kan det være de uformelle kontakter mellem parterne uden for formelle fora.

### **Reviewets opbygning**

Reviewet er konkret bygget op, så hovedresultaterne i reviewet præsenteres i en sammenfatning, forud for det egentlige review. Herefter indledes det egentlige review med et afsnit hvor de formelle rammer omkring samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø kort skitseres. Her fokuseres der på 1) Arbejdsmiljøloven og 2) de aftaler, som parterne har indgået på forskellige områder med betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Efterfølgende præsenteres kort den aktuelle status på sammenlægninger inden for de forskellige sektorer. Efter disse indledende afsnit om rammerne vendes blikket mod reviewets primære

fokus, nemlig erfaringer med de forskellige samarbejdsstrukturer og de konkrete problemstillinger forbundet med forskellige strukturer for håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Denne del af reviewet skitserer først de tværgående problemstillinger. Den resterende del er bygget op omkring forskellige virksomhedsstørrelser, da kravene i både kollektive aftaler og lovgivning er betinget af virksomhedernes størrelse.

## 2. Sammenfatning af litteraturreviewet

Fokus i dette litteraturreview har været på erfaringer med håndteringen/arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i forskellige størrelser af virksomheder.

Reviewet skitserer indledningsvist de reguleringsmæssige rammer for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på henholdsvis det private og det offentlige område. Denne analyse viser helt overordnet, at det er nødvendigt at skelne mellem arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mikrovirksomheder, små virksomheder og store virksomheder.

Derudover er udbredelsen af formelle strukturer for håndteringen af psykisk og fysisk arbejdsmiljø blevet undersøgt. Det handler om udbredelsen af arbejdsmiljøorganisation (AMO), samarbejdsudvalg (SU) og sammenlagte udvalg (eksempelvis MED på det offentlige område), samt udbredelsen af tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Denne analyse viser, at der er store forskelle mellem den private sektor og de forskellige offentlige områder, men at der generelt er

- Samarbejdsudvalg på 53 % af danske arbejdspladser
- AMO på 64 % af danske arbejdspladser
- Sammenlagte udvalg på 36 % af danske arbejdspladser, hvilket dækker over 78 % i kommunerne, 22 % i staten og 12 % i det private
- Tillidsrepræsentant på 52 % af danske arbejdspladser
- Arbejdsmiljørepræsentant på 82 % af arbejdspladserne

Disse overordnede analyser af de reguleringsmæssige rammer og udbredelsen af forskellige strukturer for håndteringen af arbejdsmiljø i samarbejdssystemer sætter en ramme for det videre review.

### Reviewets resultater

Hovedvægten i reviewet er på en gennemgang af den relevante danske, nordiske og internationale litteratur omkring arbejdet med psykisk arbejdsmiljø for konkrete erfaringer. Reviewet gennemgår ikke slavisk litteraturen på området, men identificerer nogle tværgående problemstillinger, som er relevante at være opmærksomme på i den videre analyse. Der er i den sammenhæng to overordnede observationer:

- Der kan identificeres otte generelle problemstillinger i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, som går på tværs af virksomhedernes størrelser.
- Det er relevant at belyse håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø i forhold til de tre størrelsesgrupperinger, som også omtales direkte i lovgivningen og kollektive aftaler.

Sammenfatningen redegør kort for de tværgående problemstillinger og præsenterer efterfølgende i punktform de størrelsesspecifikke problemstillinger, som gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på henholdsvis mikro-, små- og store virksomheder.

### **Tværgående problemstillinger**

*Første tværgående problemstilling* handler om *arbejdsmiljøets status* på de enkelte virksomheder. Litteraturen peger på, at problemstillingens konkrete karakter i høj grad afhænger af virksomhedens størrelse. På små virksomheder peger litteraturen således på, at arbejdet med arbejdsmiljø generelt påvirkes af:

- En relativt kort afstand mellem ledelse og medarbejdere
- En generelt manglende viden omkring arbejdsmiljø blandt lederne
- En mangel på ledelsesressourcer

På de større virksomheder peger litteraturen i højere grad på, at problemstillingerne handler om, at:

- Organiseringen af arbejdet, hvor AMO på nogle virksomheder med tostrengede strukturer køres ud på et sidespor og mangler en kobling til den generelle ledelsesstruktur
- Manglende ledelsesressourcer hos mellemledere med ansvar for (for) mange medarbejdere og projekter

*Anden problemstilling* omhandler, hvordan man lokalt løfter problemstillinger i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads fra et *individelt til et kollektivt niveau*. Her spiller primært to faktorer en rolle:

- Virksomhedernes størrelse
- Tilstedeværelsen af formelle strukturer i form af formelle udvalg eller repræsentanter

*Tredje problemstilling* omhandler *indholdet af arbejdet med arbejdsmiljø*. Her gør tre problemstillinger sig gældende:

- Arbejdet med psykisk og fysisk arbejdsmiljø kan dårligt adskilles fuldstændig
- Vægtningen af henholdsvis det fysiske og psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen

- En skelnen mellem sociale og organisatoriske problemstillinger i forhold til psykisk arbejdsmiljø

*Fjerde tværgående problemstilling* omhandler betydningen af *forskellige interessenter og relationen mellem disse*. Det drejer sig om følgende interessenter, deres indbyrdes relationer og deres forskellige tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- Tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter
- Ledelsesrepræsentanter
- Fagforeninger og arbejdsgiverorganisationer

*Femte problemstilling* omhandler betydningen af *kontrol og vejledning* om det psykiske arbejdsmiljø. Det drejer sig bl.a. om:

- Arbejdstilsynets rolle i forhold til kontrol og Metodeudvalgets opdeling i gruppe et og to
- Arbejdstilsynets rolle i forhold til rådgivning i kraft af rådgivningspåbud
- Eksterne arbejdsmiljørådgiveres rolle
- Muligheden for at inddrage regionale arbejdsmiljørepræsentanter i forhold til særligt de mindste virksomheder

*Sjette problemstilling* omhandler generelt *inddragelsen af medarbejderne i virksomhederne*. Litteraturen peger således på, at det psykiske arbejdsmiljø og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø uafhængigt af virksomhedens størrelse påvirkes af, i hvilken grad medarbejdere og ledelse generelt samarbejder.

*Syvende problemstilling* omhandler mere konkret *tilstedeværelsen af forskellige formelle strukturer på arbejdspladsen*. Litteraturen peger således på, at tilstedeværelsen af følgende strukturer kan have forskellig betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- SU giver muligheden for at løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø til et principielt niveau i et formelt forum, hvor topledelsen er repræsenteret; hvis der på arbejdspladsen findes en AMO, kan der dog også ske en adskillelse
- AMO giver arbejdet med arbejdsmiljø et selvstændigt forum, hvilket kan give det mere opmærksomhed end ellers, men også kan isolere arbejdet fra resten af organisationen
- Sammenlagte udvalg giver mulighed for at sammentænke arbejdet med psykisk arbejdsmiljø med bl.a. personalepolitiske tiltag og diskussioner om eksempelvis organisering af arbejde.
- Processen omkring etableringen af de formelle fora kan have betydning for det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø

*Ottende problemstilling* omhandler de forskellige vilkår for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige brancher og sektorer. Herunder kan følgende forhold bl.a. have betydning:

- Produktionsforhold – herunder det egentlige ’produkt’ virksomheden producerer
- Ejerskabsforhold – offentlig/privat
- Kvalifikationskrav til medarbejderne
- Markedstilknytning

Som det er fremgået i beskrivelsen af de tværgående problemstillinger, spiller virksomhedens størrelse i mange tilfælde en central rolle i forhold til, hvordan de tværgående problemstillinger slår igennem. Det skyldes som nævnt bl.a., at arbejdsmiljøloven og en række kollektive aftaler sætter forskellige strukturelle rammer for virksomhederne afhængig af deres størrelse. Anden del af reviewet har derfor fokuseret på, hvilke faktorer, der inden for de forskellige størrelsesgrupperinger spiller ind på, arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Det er vigtigt i denne sammenhæng at have for øje, at flere størrelsesgrupperinger godt kan dele de samme faktorer.

#### **Mikrovirksomheder (1-9 ansatte)**

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at der ingen krav til formelle strukturer er, men at samarbejdet om det psykiske arbejdsmiljø skal ske ved en løbende direkte kontakt mellem arbejdsgiveren, medarbejderne og eventuelle arbejdsledere. Litteraturen peger på, at følgende karakteristika ved de mindste virksomheder har betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- Ejerlederens betydning – på mange mikrovirksomheder fungerer ejeren både som ejer og daglig leder
- En generelt tæt relation mellem (ejer)leder og medarbejdere - i mange virksomheder har (ejer)lederen en direkte personlig relation til alle medarbejdere, hvilket, hvis det fungerer, kan skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, men også kan besværliggøre arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i dårlige perioder
- Typiske individuelle problemstillinger – i mikrovirksomheder uden formelle repræsentanter og fora kan det være svært at løfte problemstillinger til et kollektivt niveau
- Proaktivt eller reaktivt arbejdsmiljøarbejde – i mange mikrovirksomheder er manglende viden og begrænsede ledelsesressourcer en udfordring i forhold til at arbejde proaktivt med arbejdsmiljø
- Regionale arbejdsmiljørepræsentanter – en af de løsningsmodeller, som flere studier fra udlandet peger på i forhold til at løse en række af mikrovirksomhedernes udfordringer.



**Små virksomheder (10-34 ansatte)**

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at arbejdet i små virksomheder (10-34 ansatte) skal organiseres i en AMO, og at der skal vælges en eller flere arbejdsmiljørepræsentanter. Litteraturen peger på, at følgende forhold her har betydning for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø:

- Mere formaliseret og selvstændigt arbejdsmiljø Samarbejde – tilstedeværelsen af en AMO betyder, at arbejdet med arbejdsmiljø får et formaliseret forum, hvilket giver det en mere selvstændig karakter og sikrer et forum, hvor problemstillinger potentielt kan løftes kollektivt
- 'Sidevognsproblematikken' – når arbejdet med arbejdsmiljø udskilles til et selvstændigt udvalg, får det på den ene side et selvstændigt forum, men risikerer også at blive koblet fra de mere principielle drøftelser om virksomheden i SU og de strategiske ledelsesbeslutninger
- Medarbejderrepræsentanter betyder bedre arbejdsmiljø – medarbejderrepræsentanternes betydning afhænger dog af opbakningen fra fagforeningerne
- Arbejdsmiljørepræsentanternes status – både blandt arbejdsmiljø-, tillids- og ledelsesrepræsentanterne er der uenighed om, hvilken rolle arbejdsmiljørepræsentanten bør spille
- Den konkrete rollefordeling mellem arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter
- Interessenternes tilgang til det psykiske arbejdsmiljø – de forskellige interessenter på arbejdspladsen kan opfatte psykisk arbejdsmiljø og eventuelle løsninger forskelligt.

**Store virksomheder (35 og flere ansatte)**

Arbejdsmiljøloven fastlægger, at samarbejdet om arbejdsmiljø i store virksomheder med 35 eller flere ansatte skal organiseres med en arbejdsmiljøorganisation i to niveauer; ét niveau hvor de daglige opgaver varetages og ét niveau hvor de overordnede opgaver varetages. Desuden skal én eller flere arbejdsmiljørepræsentanter udpeges. Udover kravene i lovgivningen sætter også bl.a. Samarbejdsaftalen mellem LO og DA en ramme for samarbejdet på virksomhederne, idet et SU skal oprettes på virksomheder med minimum 35 ansatte, såfremt den ene af parterne foreslår det. Disse strukturelle krav giver nogle andre rammer for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på de store virksomheder. Følgende faktorer spiller ind på de store virksomheder, hvor man har en to-strengt struktur med både SU og AMO:

- Opgaveoverlap – de samme emner diskuteres i flere udvalg
- Personoverlap – de samme medarbejder- og ledelsesrepræsentanter kan være repræsenteret i flere udvalg
- 'Sidevognsproblematikken' – når arbejdet med arbejdsmiljø udskilles til et selvstændigt udvalg, får det på den ene side et selvstændigt fo-

rum, men risikerer også at blive koblet fra de mere principielle drøftelser om virksomheden i SU og de strategiske ledelsesbeslutninger

- Manglende repræsentation fra topledelsen i AMO – i mange tilfælde er topledelsen ikke repræsenteret i AMO, men i SU, hvilket kan besværliggøre bevidstheden om arbejdsmiljø og prioriteringen og koblingen til den øverste ledelses økonomiske prioriteringer
- Manglende ledelsesmæssig ansvarsfordeling – når topledelsen ikke er repræsenteret i AMO, kan den ledelsesmæssige ansvarsfordeling blive uklar i forhold til eksempelvis allokering af ressourcer

I de store virksomheder, hvor SU og AMO er lagt sammen i et samlet udvalg, kan følgende faktorer spille ind:

- Vægtningen mellem arbejdsmiljø- og samarbejdsemner – sammenlægningen stiller krav om en prioritering og sammentænkning af arbejdsmiljø- og samarbejdsemner
- Antallet af medarbejderrepræsentanter – sammenlægninger er i en del tilfælde motiveret af et ønske om at reducere antallet af medarbejderrepræsentanter og derved skabe super-tillidsrepræsentanter som både kan dække arbejdsmiljø- og samarbejdsspørgsmål
- Uklarhed omkring forskellige repræsentanters rolle – når tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter sidder i samme udvalg kan det i nogle tilfælde være svært for medarbejderne at vide hvilke repræsentanter de skal tage kontakt til
- Medarbejderrepræsentanternes repræsentativitet i forhold til de andre medarbejdere – i nogle tilfælde medfører sammenlægningerne en reduktion af medarbejderrepræsentanter, hvor alle medarbejdergrupper ikke har deres egen repræsentant siddende i udvalget
- Motiverne for sammenlægningen – ledelse og medarbejdere kan have forskellige motiver for at ville sammenlægge SU og AMO, hvilket kan påvirke det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø i det sammenlagte udvalg
- Betydningen af etableringsprocessen – etableringen af sammenlagte udvalg fordrer en forudgående proces, hvor parterne i fællesskab skal afklare deres gensidige forventninger.

Udover de faktorer, som særligt gør sig gældende for henholdsvis virksomheder med opdelt og sammenlagte udvalg, spiller følgende generelle faktorer ind:

- Ansvar for arbejdsmiljø delegeres nedad – i mange store virksomheder uddelegeres ansvaret for arbejdsmiljø til mellemledere, men uden en klar afklaring af beslutningskompetencer i forhold til ansvar og allokering af ressourcer

- Manglende ledelsesressourcer qua for mange opgaver – ledere med ansvar for arbejdet med arbejdsmiljø har i mange tilfælde ansvaret for (for) mange områder på én gang
- Sammenhæng mellem det centrale og decentrale niveau – i større virksomheder kan det være svært at skabe en sammenhæng mellem de principielle drøftelser i de centrale udvalg og det daglige arbejde med psykisk arbejdsmiljø

### **Opsamling og perspektiverende spørgsmål**

Opsamlende kan det konstateres, at litteraturen omkring arbejdet med psykisk arbejdsmiljø har en række større mangler. En overordnet problemstilling er, at mange af studierne undersøger arbejdet med arbejdsmiljø generelt og ikke specifikt belyser, hvordan forskellige faktorer spiller ind i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder bl.a. på følgende områder:

- Regionale arbejdsmiljørepræsentanter – litteraturen beskæftiger sig udelukkende med regionale arbejdsmiljørepræsentanters rolle i forhold til arbejdsmiljø generelt; det er således uvist, hvilken rolle regionale arbejdsmiljørepræsentanter kunne spille i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø
- Muligheder for at løfte individuelle problemstillinger kollektivt på mikrovirksomheder – der findes ikke på nuværende tidspunkt forskning om mulighederne for at løfte problemstillinger i forhold til psykisk arbejdsmiljø kollektivt på mikrovirksomheder med få ansatte
- Sammenlagte udvalg på det private område – der er yderst begrænset viden omkring, hvordan samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø i sammenlagte udvalg på det private område fungerer.
- Mulighederne for at sikre en klar ansvarsfordeling for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på ledelsessiden i store virksomheder – i en del store virksomheder er ansvaret delegeret fra den øverste ledelse til mellemledere med ansvaret for mange projekter og medarbejdere.

Ovenstående pointer peger på en række faktorer, som det vil være relevant at have sig for øje i både interviewene med samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, samt de efterfølgende casestudier. Det vil således være relevant at undersøge i forhold til konsulenterne hvilke særlige forhold, der gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på forskellig størrelse virksomheder. I forhold til casestudierne vil det være relevant at holde sig en række af de centrale faktorer for øje i forhold til, hvordan man konkret løser de udfordringer, litteraturen peger på.

Litteraturstudiet peger på følgende fokuspunkter i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- *Hvordan kan mikrovirksomheder arbejde proaktivt med psykisk arbejdsmiljø?*

Det er en udfordring i mikrovirksomheder at arbejde proaktivt med psykisk arbejdsmiljø, fordi (ejer)lederne ofte har begrænsede økonomiske, tids- og videnskabelige ressourcer til arbejdet. Samtidig inddrager de sjældent ekstern støtte fra eksempelvis rådgivere – her kunne den regionale arbejdsmiljørepræsentant måske være en løsning. Ordningen har dog mest været brugt på områder, hvor problemet med arbejdsmiljø primært handler om det fysiske.

- *Hvordan lykkes man lokalt i mikrovirksomheder med at løfte individuelle problemstillinger kollektivt?*

På små virksomheder kender lederne alle medarbejdere personligt ligesom medarbejderne kender hinanden – det er derfor svært at gøre diskussioner principielle på baggrund af enkeltsager, da det kan være svært at afpersonificere dem. Samtidig er den øverste ledelse i en del tilfælde en del af problematikken – nogle gange fordi de også indgår i den daglige drift/produktion .

- *Hvordan sikres ledelsens prioritering af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mikrovirksomheder med begrænsede ledelsesressourcer?*

Lovgivningen fastlægger, at der skal være en årlig drøftelse om arbejdsmiljø, men ellers at der skal være en løbende dialog mellem medarbejdere og ledelse. Men hvordan sikres det i det daglige, når alle har travlt, og der ingen repræsentanter er?

- *Hvordan sikrer man, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø integreres med andre relevante tiltag i opdelte strukturer med adskilte AMO og SU?*

Hvis man arbejder med en adskilt struktur, hvor man udskiller arbejdsmiljøet til AMO, hvordan kan man så sikre, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø integreres med SU-arbejdet? Er løsningen formelle forholdsregler med inddragelse af AMR i SU? Eller er et mere uformelt samarbejde mellem AMR og TR løsningen, med fare for, at det går ud over den demokratiske proces i udvalgene?

- *Hvilken rolle spiller henholdsvis arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanten i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø?*

Psykisk arbejdsmiljø ligger i krydsfeltet mellem AMR og TR. En stadig udfordring er at fordele parternes roller, så det sikres, at der tages hånd om det psykiske arbejdsmiljø – og at dem, der løfter det, også er dem, der har den bedste baggrund og kompetencer. I den videre analyse kan der fokuseres på hvilken rolle repræsentanterne spiller i forskellige strukturer.

- *Hvordan sikres arbejdet med psykisk arbejdsmiljø en central plads i samarbejdet i sammenlagte udvalg?*

Studier i sammenlagte udvalg påpeger, at arbejdsmiljøarbejdet i nogle tilfælde behandles stedmoderligt – særligt det fysiske arbejdsmiljø. En løsning kan være at skifte rundt fra gang til gang i dagsordenen – så SU-emner kommer først på hver andet møde, og arbejdsmiljøet står først på dagsordenen de andre gange.

- *Hvordan sikres topledelsens bevidsthed om og engagement i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i mellemstore og store virksomheder, når den ikke er repræsenteret i AMO?*

I fx Norge stilles der lovgivningsmæssige krav om, at topledere skal være formand for AMO, og at han eller hun skal have uddannelse inden for arbejdsmiljø.

- *Hvordan sikres ressourcer til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø til mellemledere med mange medarbejdere og projekter?*

Studierne viser, at det daglige ansvar for arbejdsmiljø i mange tilfælde delegeres nedad til mellemledere med mange projekter og medarbejdere. Det er her en udfordring at sikre, tilstrækkeligt med ressourcer og beslutningskompetence til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø blandt netop mellemledere, som også på andre områder er tids- og ressourcemæssigt udfordret.

- *Hvordan sikres repræsentativiteten på medarbejdersiden i sammenlagte udvalg, hvor ikke alle medarbejdergrupper har deres egen repræsentant i udvalget?*

Når udvalg sammenlægges, er det ofte især ledelsens interesse at reducere antallet af repræsentanter på begge sider. Men hvordan sikrer man så repræsentativiteten på medarbejdersiden? Og hvordan sikrer man, at alle afdelinger og institutioner høres, hvis der på lederside 'mangler' repræsentanter for bestemte områder?

- *Hvordan sikres kontinuitet i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, når omstruktureringer tilsyneladende er et grundlæggende vilkår?*

Forandring er et vilkår på mange arbejdspladser. Samtidig gøres mellemledere ofte til ansvarlige på ledersiden for arbejdsmiljøet. Når mellemledere jævnligt bliver flyttet rundt pga. omstruktureringer, er det en udfordring at sikre kontinuitet i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

- *Hvilken rolle spiller de lokale faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationer i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø – og hvilken rolle bør de spille?*

Der er behov for yderligere undersøgelser af, hvilken rolle lokale faglige organisationer og arbejdsgiverorganisationer spiller i arbejdet med arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet er traditionelt lovstyret, men netop det psykiske arbejdsmiljø befinder sig i gråzonen mellem arbejdsmiljø og samarbejdet – og er derfor også ofte til forhandling. I det øjeblik, det psykiske arbejdsmiljø er til forhandling, er det relevant for faglige organisationer og måske også arbejdsgiverorganisationer.

### 3. Reguleringsmæssige rammer

Størstedelen af relationerne mellem parterne lokalt på danske arbejdspladser reguleres gennem centralt forhandlede kollektive aftaler. Arbejdsmiljøområdet adskiller sig derfor som nævnt ovenfor fra eksempelvis samarbejdsområdet ved at være reguleret via lovgivning. Konkret reguleres området gennem Arbejdsmiljøloven af 18/9 2010.

Der er tale om en rammelov, som i vid udstrækning fastsætter en række minimumsforventninger, men samtidig overlader valget af konkrete metoder til løsningen af udfordringerne med det psykiske arbejdsmiljø til de lokale parter. Derved sikres de bedste muligheder for lokal tilpasning. Arbejdsmiljøloven blev senest revideret i efteråret 2010, hvor der efter anbefalinger fra en trepartsrapport bl.a. blev lagt større vægt på fleksibilitet i forhold til lokalt tilpassede løsninger (Afrapportering fra trepartsdrøftelser om virksomhedernes arbejdsmiljø-samarbejde 2009).

Loven fastsætter de overordnede rammer for virksomhedernes arbejde med arbejdsmiljø og dermed også for organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, som er i fokus i dette review. I kapitel 2 i loven, 'Samarbejde om sikkerhed og sundhed', fremgår kravene til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet i § 6; her fastlægges det, at

§ 6 *I virksomheder med 1-9 ansatte skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed ske ved løbende direkte kontakt og dialog mellem arbejdsgiveren, de ansatte og eventuelle arbejdsledere.*

§ 6 a. *I virksomheder med 10-34 ansatte skal samarbejdet om sikkerhed og sundhed organiseres i en arbejdsmiljøorganisation bestående af 1 eller flere arbejdsledere og 1 eller flere valgte arbejdsmiljørepræsentanter med arbejdsgiveren eller en repræsentant for denne som formand. Arbejdsmiljøorganisationen varetager både de daglige og de overordnede opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed.*

§ 6 b. *I virksomheder med 35 eller flere ansatte skal samarbejdet organiseres således, at der oprettes en arbejdsmiljøorganisation med følgende to niveauer:*

- 1) *En eller flere grupper varetager de daglige opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. En gruppe består af 1 udpeget arbejdsleder og 1 valgt arbejdsmiljørepræsentant.*
- 2) *Et eller flere udvalg varetager de overordnede opgaver vedrørende sikkerhed og sundhed. Er der i virksomheden oprettet en eller to grupper efter nr. 1, består udvalget af gruppens eller gruppernes medlemmer. Er der oprettet mere end to grupper, vælger arbejdsmiljørepræsentanterne mellem sig 2 medlemmer og arbejdslederne i*

*grupperne mellem sig 2 medlemmer til udvalget. Formandskabet i et udvalg varetages af arbejdsgiveren eller en repræsentant for denne.*

*§7 i loven fastsætter mulighederne for at organisere arbejdsmiljøarbejdet på anden vis således:*

*Bestemmelserne i §§ 6 a-6 c, § 6 d, stk. 1, finder ikke anvendelse, i det omfang der for at styrke og effektivisere virksomhedernes samarbejde om sikkerhed og sundhed*

- 1) er indgået en aftale mellem en eller flere lønmodtagerorganisationer og den eller de modstående arbejdsgiverorganisationer eller arbejdsgivere eller dem, de bemyndiger hertil, og*
- 2) på virksomheder, der er omfattet af en aftale indgået efter nr. 1, er indgået en aftale mellem arbejdsgiveren og de ansatte i virksomheden eller de ansatte i en del af virksomheden.*

*Stk. 2. Arbejdsgiveren skal kunne dokumentere over for Arbejdstilsynet, at virksomheden er omfattet af en aftale i henhold til stk. 1.*

*Stk. 3. Beskæftigelsesministeren kan fastsætte nærmere regler om, under hvilke vilkår §§ 6 a-6 c, § 6 d, stk. 1, kan fraviges gennem aftale indgået efter stk. 1. Beskæftigelsesministeren kan endvidere fastsætte nærmere regler om, hvordan aftaler efter stk. 1 indgås.*

*Stk. 4. Spørgsmål om fortolkning af og brud på de indgåede aftaler efter stk. 1 afgøres efter de sædvanlige fagretlige regler for området. Brud på aftaler indgået efter stk. 1, nr. 2, kan dog ikke indbringes for Arbejdsretten, men afgøres ved faglig voldgift.*

Loven fastsætter således en række minimumskrav i forhold til organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet, som har stor betydning for den faktiske organisering på virksomhederne. De illustrerer samtidig en del af de udfordringer, som virksomhederne står overfor i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø generelt og med psykisk arbejdsmiljø specifikt. Loven åbner op for, at man lokalt på virksomheder kan vælge at sammenlægge AMO og SU, såfremt to betingelser er opfyldt: 1) at der er indgået en såkaldt rammeaftale mellem parterne på centralt niveau, og 2) at der er indgået en lokalaftale på den enkelte virksomhed mellem arbejdsgiveren og de ansatte i virksomheden eller de ansatte i en del af virksomheden. § 6 peger samtidig på, at en forudsætning for, at der overhovedet er krav om formel organisering af arbejdsmiljøarbejdet er, at virksomheden har minimum 10 ansatte. Det er således kun for virksomheder med 10 eller flere ansatte,

at loven stiller krav om valg af en arbejdsmiljørepræsentant<sup>2</sup> og etablering af en formel struktur i form af en arbejdsmiljøorganisation. Netop det forhold, at loven ikke stiller krav om formelle strukturer eller repræsentanter for de små virksomheder, er særligt relevant i en dansk kontekst, fordi mere end 82 % af alle danske arbejdspladser har mindre end 10 ansatte (Danmarks Statistik, <http://www.dst.dk/pukora/epub/Nyt/2012/NR353.pdf>). Arbejdssteder med under fem ansatte udgjorde i 2010 63 % af alle arbejdssteder i Danmark - pga. deres størrelse beskæftigede de dog kun 12 % af alle arbejdstagere. Omvendt udgjorde arbejdssteder med 20 eller flere ansatte kun ni procent af alle arbejdssteder, men beskæftigede 65 % af alle ansatte. Faktum er dog, at der på størstedelen af *arbejdssteder* i Danmark ikke er krav om etablering af en formel struktur.

Arbejdsmiljøloven er, som nævnt ovenfor, ikke den eneste reguleringsmæssige ramme for samarbejdet på arbejdspladserne i Danmark. Arbejdspladserne inden for det offentlige og store dele af det private område er således også dækket af kollektive aftaler (Samarbejdsaftalen, som fastsætter kriterier for formalisering af samarbejdet mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen). De kollektive overenskomster fastsætter kriterier for valg af tillidsrepræsentanter, hvor særligt kravet om minimum fem ansatte inden for samme overenskomstområde er centralt, mens de centrale samarbejdsaftaler på de enkelte områder fastsætter kriterierne for etablering af SU og til dels indholdet i arbejdet. Samarbejdsaftalen mellem DA og LO på det private område fastlægger bl.a., at et SU skal etableres på virksomheder med mere end 35 ansatte, hvis enten ledelsen eller medarbejderne foreslår det.

Kommunerne har siden 1996 haft en rammeaftale, der muliggjorde sammenlægninger af arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen i et såkaldt MED-udvalg (MED står for medindflydelse og medbestemmelse). Rammeaftalen pålagde kommuner og amter (nu regioner) at nedsætte et udvalg inden 15. februar 1997 med henblik på at diskutere strukturer for samarbejdet – og resultatet af disse diskussioner har altså i mange tilfælde været sammenlagte udvalg. På det statslige område åbnede man første gang for sammenlægning af SU og AMO i forbindelse med de såkaldte MIO-forsøg fra 1995-1998, hvor man i 11 statslige institutioner på forsøgsbasis arbejdede med sammenlagte udvalg. Disse forsøg mundede i 1999 ud i en revision af Samarbejdsaftalen, som fremadrettet muliggjorde denne form for sammenlægning. Har dog på intet tidspunkt været noget centralt fastsat krav om, at parterne lokalt skal diskutere spørgsmålet om struktur inden en bestemt dato. MED-aftalen mellem KL og KTO udstikker i dag de generelle rammer omkring samarbejdet i kommunerne.

---

<sup>2</sup> Ligesom sikkerhedsorganisationen (SiO) skiftede navn til arbejdsmiljøorganisationen (AMO) i forbindelse med ikrafttrædelsen af den seneste arbejdsmiljølov i 2010 skiftede sikkerhedsrepræsentanthvervet (SR) navn til arbejdsmiljørepræsentant (AMR).



#### 4. Status på sammenlægninger

Én ting er, hvad loven og de kollektive aftaler fastlægger af krav, noget andet er de faktiske forhold på arbejdspladserne. Der findes relativt få datakilder, som fortæller noget om udbredelsen af forskellige samarbejdsstrukturer på danske arbejdspladser. Der er kun to nyere undersøgelser af området. Den ene er Tillidsrepræsentantundersøgelsen fra 2010 (Navrbjerg et al. 2010), hvor man vha. en survey blandt næsten 8.000 tillidsrepræsentanter og mere end 3.000 arbejdsmiljørepræsentanter inden for LO-området har indsamlet data omkring bl.a. tilstedeværelsen af forskellige formelle fora på tillidsrepræsentanternes arbejdspladser.<sup>3</sup> Den anden er en spørgeskemaundersøgelse, som Samarbejdssekretariatet fik gennemført i foråret 2010 blandt statens virksomheder og institutioner (DIOS Consulting 2010).

I Samarbejdssekretariatets undersøgelse af sammenlægninger på det statslige område blev et spørgeskema udsendt den 11. januar 2010 via Samarbejdssekretariatets nyhedsbrev-modul, til 1.350 statslige institutioner. Disse institutioner blev alle stillet spørgsmålet: Har jeres arbejdsplads indgået aftale om sammenlægning af SiO og SU? Af de 1.350 institutioner svarede 561 institutioner, heraf havde 170 sammenlagt de to udvalg, mens 37 var i gang med at sammenlægge udvalgene og 359 hverken havde sammenlagt udvalgene eller var i gang med en sammenlægningsproces<sup>4</sup>. 30 % af de deltagende statslige institutioner havde således i 2010 sammenlagt SU og AMO.

Samarbejdssekretariatets undersøgelse afdækkede dermed ikke den generelle udbredelse af henholdsvis SU og AMO. Det spørgsmål blev til gengæld afdækket i Tillidsrepræsentantundersøgelsen, som FAOS i 2010 gennemførte for LO (Navrbjerg et al. 2010). Her blev LO-tillidsrepræsentanter bl.a. spurgt til, hvilke formelle samarbejdsstrukturer, der fandtes på deres arbejdsplads. Tabel 1 nedenfor viser, hvor stor en andel af tillidsrepræsentanterne, som har angivet, at man på deres arbejdsplads har en eller flere af de formelle samarbejdsstrukturer.

*Tabel 1: Tilstedeværelsen af en eller flere formelle samarbejdsstrukturer på tillidsrepræsentanternes arbejdspladser, fordelt på sektorer (%)*

	Staten	Kommuner	Privat	I alt
SU	80%	22%	66%	53%
SiO*	70%	43%	77%	64%
Sammenlagt udvalg	22%	78%	12%	36%
Sammenlagt udvalg alene	15%	42%	7%	9%
SU alene	11%	6%	5%	6%
SiO* alene	1%	1%	16%	20%

<sup>3</sup> Tillidsrepræsentantundersøgelsen tager udgangspunkt i en survey blandt LO-tillidsrepræsentanter. Da kriteriet for valg af tillidsrepræsentanter som nævnt er minimum fem medarbejdere inden for samme overenskomstområde, vil der være tale om en underrepræsentation af mikrovirksomheder med færre end ti ansatte. Det betyder, at virksomheder uden nogen form for udvalg vil være underrepræsenterede i undersøgelsen.

<sup>4</sup> 58 af svarene var ugyldige – pga. dobbelt besvarelser fra samme arbejdsplads.

Sammenlagt udvalg og SU	2%	1%	1%	1%
Sammenlagt udvalg og SiO	0%	27%	1%	10%
Sammenlagt udvalg og SiO og SU	5%	8%	4%	5%
SU og SiO	63%	8%	62%	43%
Ingen udvalg	2%	3%	9%	6%
Ved ikke	0%	1%	1%	1%

N: 7928 tillidsrepræsentanter

NB: På undersøgelsestidspunktet hed det, der i dag hedder arbejdsmiljøorganisation (AMO) sikkerhedsorganisation (SiO).

Som det klart fremgår af tabellen, er der store forskelle mellem sektorerne i forhold til udbredelsen af formelle samarbejdsstrukturer. Mens 80 % af tillidsrepræsentanterne i staten i angiver, at man på deres arbejdsplads har et SU, er det samme tilfældet for 22 % i kommunerne og 66 % i den private sektor. Et tilsvarende billede ses i forhold til udbredelsen af SiO, selvom udbredelsen af SiO i kommunerne er næsten dobbelt så stor som udbredelsen af SU.

Billedet er til gengæld fuldstændig omvendt, når tillidsrepræsentanterne bliver spurgt til udbredelsen af sammenlagte udvalg. Her angiver 78 % af tillidsrepræsentanterne i kommunerne, at der på et eller andet niveau i organisationen findes et sammenlagt udvalg, mens det samme blot er tilfældet for 22 % af tillidsrepræsentanterne i staten og 12 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor.

Tallene viser en stor udbredelse af sammenlagte udvalg i kommunerne - men de viser også, at man på en lang række arbejdspladser har flere formelle samarbejdsfora samtidig. Fokuserer man udelukkende på de arbejdspladser, hvor man kun har et sammenlagt udvalg, viser det sig, at det er tilfældet hos 42 % af tillidsrepræsentanterne i kommunerne, 15 % af tillidsrepræsentanterne i staten og 7 % af tillidsrepræsentanterne i den private sektor. Det indikerer, at man på mange af de arbejdspladser, hvor man har valgt at sammenlægge SU og SiO i ét udvalg på et niveau, samtidig har valgt at bibeholde enten et SU eller et SiO eller begge dele på andre niveauer. På 27 % af arbejdspladserne i kommunerne har man således valgt både at have en SiO og et sammenlagt udvalg. Det samme er blot tilfældet på under én procent af arbejdspladserne i staten og på én procent af arbejdspladserne i den private sektor. Her har man i stedet i vid udstrækning valgt at have et to-strengt system, hvor man både har SU og SiO. Det gør sig gældende på 63 % og 62 % af arbejdspladserne i henholdsvis staten og den private sektor.

Tallene viser dermed tydeligt på den ene side, at sammenlagte udvalg er langt mere udbredte inden for den kommunale sektor end inden for staten og den private sektor; og på den anden side, at man på en væsentlig del af arbejdspladserne i kommunerne - på trods af etableringen af sammenlagte udvalg på centralt plan - alligevel vælger at bibeholde særligt en SiO. Én forklaring på, hvorfor man i mange kommuner vælger at have både et sammenlagt udvalg og

en selvstændigt SiO skal givetvis findes i det faktum, at der er tale om store organisationer, hvor man kan have forskellige behov for forskellige niveauer i organisationen. MED-evalueringen (Navrbjerg 2005) viser, at det ikke er ualmindeligt på centralt niveau i kommunen at sammenlægge SU og SiO i et MED samtidig med, at man på lokalt niveau bibeholder en selvstændig SiO. Senere ser vi nærmere på nogle af de mulige forklaringer på dette valg af formelle strukturer. Samlet set må man konstatere, at langt de fleste arbejdspladser har en eller anden form for formel samarbejdsstruktur. Det er således bare 6 % på tværs af sektorerne, som ikke har nogen form for udvalg, mens det er 9 % i den private sektor. Det giver dermed også et billede af, at der findes strukturer på de små, mellemstore og store virksomheder, som eventuelle tiltag vil kunne forankres i. Ovenstående viser til gengæld intet om hvordan situationen er på de mindste virksomheder med under fem ansatte. Det må dog umiddelbart forventes, at der er færre formelle strukturer her.

### **Udbredelsen af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter**

Medarbejderrepræsentanter spiller som nævnt en central rolle i samarbejdet på virksomhederne. En stor del af samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse lokalt på danske arbejdspladser varetages således af tillidsrepræsentanter, mens arbejdsmiljørepræsentanterne ifølge loven har en central rolle i forhold til samarbejdet om arbejdsmiljøet. Det er derfor relevant at se på udbredelsen af henholdsvis tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter for derved at kortlægge potentialet for at forankre eventuelle tiltag hos disse personer. Tillidsrepræsentantundersøgelsen omfatter ud over spørgsmål til tillidsrepræsentanterne også en survey blandt et repræsentativt udsnit af ledere på danske arbejdspladser. De har bl.a. angivet, om der er tillidsrepræsentanter eller arbejdsmiljørepræsentanter på virksomhederne. Disse data viser helt overordnet, at 82 % af arbejdspladserne har en arbejdsmiljørepræsentant, mens 52 % har en tillidsrepræsentant. Som allerede nævnt fastlægger loven de formelle rammer for arbejdsmiljøarbejdet på virksomhederne både i forhold til kravet til formelle strukturer og til valg af arbejdsmiljørepræsentant. De kollektive aftaler sætter dog også rammer for formaliseringen af samarbejdet ved at fastsætte kriterier for valg af TR. Data viser samtidig, at selvom overenskomsterne giver mulighed for at vælge en tillidsrepræsentant, hvis der er minimum fem ansatte inden for samme overenskomstområde, er det under 7 % af virksomhederne med mellem fem og ni ansatte, der har en tillidsrepræsentant. I den sammenhæng er det en smule overraskende, at 42 % af lederne på virksomheder med mellem fem og ni ansatte i Tillidsrepræsentantundersøgelsen angiver, at de har en arbejdsmiljørepræsentant. Selvom man kunne have forventet, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter ville være større end udbredelsen af arbejdsmiljørepræsentanter på de mindste arbejdspladser, når nu overenskomsterne giver muligheder for at vælge en tillidsrepræsentant på disse virksomheder, er det stik modsatte tilfældet. Arbejdsmiljørepræsentanterne dækker dermed ikke blot en lang større del af de

danske arbejdspladser generelt set, men også i højere grad de mindre arbejdspladser.

## 5. Erfaringer med arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forskellige strukturer

Arbejdspladens størrelse er afgørende for, hvilken samarbejdsstruktur, der fordrer – uanset om vi taler om samarbejder eller arbejdsmiljø. Derfor har vi valgt også at strukturere analysen af erfaringer med det psykiske arbejdsmiljø i forhold til størrelse – i tre afsnit.

*Første afsnit* omhandler *mikrovirksomheder* med under ti ansatte, og inden for denne gruppe skelnes der yderligere mellem virksomheder med under fem ansatte og virksomheder med fem til ni ansatte. Det skyldes for det første, at fem ansatte indenfor samme overenskomstområde er grænsen for, hvornår medarbejderne kan vælge en tillidsrepræsentant. Det er altså den nedre grænse for at kunne stille krav om formel medarbejderrepræsentation. For det andet peger Tillidsrepræsentantundersøgelsen på, at en væsentlig del af de mindste virksomheder har arbejdsmiljørepræsentanter, selv om det ikke er et krav i lovgivningen. I analysen vil gruppen blive behandlet som en samlet gruppe, dog med blik for de forskelle, den formelle ret og den faktiske virkelighed kan gøre. Det er meget begrænset, hvad vi på nuværende tidspunkt ved omkring formelle strukturer på mikrovirksomhederne med færre end fem ansatte. Det skyldes, at disse arbejdspladser af metodiske årsager meget sjældent inddrages i større spørgeskemabaserede undersøgelser.

*Andet afsnit* omhandler *små og mellemstore virksomheder* med mellem 10 og 34 ansatte. Arbejdsmiljøloven fastlægger, at denne gruppe af virksomheder skal vælge minimum én arbejdsmiljørepræsentant, samt at de skal etablere en AMO. Undersøgelser har påvist, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter er væsentlig højere i denne gruppe end blandt de mindste virksomheder. Tillidsrepræsentantundersøgelsen peger således på, at mere end 37 % af arbejdspladserne med mellem 10 og 24 ansatte har valgt en tillidsrepræsentant. Der er dermed tale om en anden grad af formalisering af relationerne mellem parterne på virksomheden. Inden for det statslige område fastlægger Samarbejdsaftalen desuden, at der skal etableres et SU i institutioner med mindst 25 beskæftigede (Samarbejdsaftalen 2011).

*Tredje afsnit* omhandler *store virksomheder* med mere end 35 ansatte. To forhold gør sig gældende for virksomheder af den størrelse: For det første stiller Arbejdsmiljøloven som nævnt krav om, at virksomheder af denne størrelse skal oprette en AMO med to niveauer. For det andet fastlægger Samarbejdsaftalen på det private område, at virksomheder, der beskæftiger 35 ansatte og derover inden for samme geografiske enhed, skal oprette et SU, såfremt enten arbejdsgiveren eller et flertal blandt de ansatte foreslår det (LO & DA 2006).

Skemaet nedenfor opsummerer, hvilke krav henholdsvis lovgivningen og kollektive aftaler stiller til forskellige former for formalisering. Som vi har set ovenfor, ser virkeligheden på en del af de mindste virksomheder dog noget anderledes ud, idet andelen af virksomhederne med fem til ni ansatte, der har en arbejdsmiljørepræsentant, er ca. seks gange større end andelen af samme størrelse virksomheder, der har en tillidsrepræsentant. Ligeledes har en tidligere undersøgelse vist, at ca. 20 % af industrivirksomheder med mellem 25 og 35 ansatte har et SU, selvom ingen af parterne formelt set kan stille krav om oprettelsen af et sådan (Felbo-Kolding & Mailand 2012).

	1-4 ansatte	5-9 ansatte	10-34 ansatte	35 eller flere ansatte
<b>Kollektive aftaler</b>	Ingen fora eller repræsentanter	TR	TR og SU*	TR og SU
<b>Lovgivning</b>	Ingen fora eller repræsentanter	Ingen fora eller repræsentanter	AMO og AMR	AMO i to niveauer og AMR

\* På det statslige område skal der etableres et SU på institutioner med mindst 25 beskæftigede.

Udover de reguleringsmæssige rammer i lovgivning og kollektive aftaler for den formelle organisering af samarbejdet lokalt på virksomhederne, findes der også i litteraturen belæg for at adskille virksomhedernes erfaringer på baggrund af størrelse (se eksempelvis Walters 2004; Sørensen et al. 2006). En væsentlig del af litteraturen påpeger således, som det vil fremgå nedenfor, at især grupperne med de mindste og største virksomheder har en række særlige udfordringer i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

### Tværgående problemstillinger

Udover de problemstillinger, som specifikt gør sig gældende for enten mikrovirksomheder eller de små og mellemstore eller store virksomheder, er der også en række problemstillinger, som har en mere tværgående karakter, og som derfor har relevans for virksomheder, uafhængigt af størrelse. Vi vil i det følgende først kort præsentere disse tværgående problemstillinger. Herefter udfoldes problemstillingernes konkrete udformning og konsekvenser nærmere i relation til virksomhedsstørrelse. En del af problemstillingerne er tæt forbundne og kan derfor vanskeligt klart adskilles.

- Første tværgående problemstilling omhandler *arbejdsmiljøarbejdets status* på virksomhederne. Problemstillingens konkrete karakter afhænger i høj grad af virksomhedens størrelse. På små virksomheder peger litteraturen således på, at arbejdet med arbejdsmiljø generelt påvirkes af, at der for det første er tale om relativt kort afstand mellem ledelse og medarbejdere. Det resulterer i tætte relationer (Sørensen et

al. 2007). For det andet er der generelt set en manglende viden om arbejdsmiljø blandt lederne (Frick & Walters 1998). For det tredje mangler der ofte ledelsesressourcer til at engagere sig i arbejdsmiljøarbejdet. Situationen er noget anderledes på større virksomheder. Her peger litteraturen på, at det, der omtales som sidevognsproblematikken, hvor AMO på virksomheder med to-strengede strukturer køres ud på et sidespor og mangler en kobling til den generelle ledelsesstruktur, bl.a. fordi topledelsen sjældent er repræsenteret i AMO (Frick 1994; Frick et al. 2005; Hasle 2001).

- Anden problemstilling omhandler, hvordan man lokalt i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø løfter problemstillinger fra et *individuel til et kollektivt niveau* (Ilsøe 2005). Her spiller virksomhedens størrelse også en central rolle, idet mulighederne for at løfte individuelle tilfælde af eksempelvis stress eller mobning til et mere principielt kollektivt niveau i høj grad afhænger af virksomhedernes størrelse. Som det vil fremgå i den efterfølgende gennemgang af udfordringerne for de forskellige størrelser af virksomheder, er disse muligheder væsentligt forskellige afhængig af tilstedeværelsen af formelle strukturer.
- Tredje problemstilling omhandler *indholdet af arbejdet med arbejdsmiljø*. Selvom fokus her er på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er det umuligt at adskille det fuldstændig fra arbejdet med det fysiske arbejdsmiljø. Helt konkret skelnes der i litteraturen i en del tilfælde ikke mellem psykisk og fysisk arbejdsmiljø og forskellige tiltags betydning for henholdsvis det ene eller det andet. Litteraturen påpeger også, at mulighederne for at løfte det psykiske arbejdsmiljø afhænger af hvilke problemstillinger i forhold til arbejdsmiljøet generelt, der dominerer på den enkelte arbejdsplads (DIOS 2010). På arbejdspladser, hvor problemstillinger omkring det fysiske arbejdsmiljø dominerer, kan der være en tendens til, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø prioriteres lavere end på arbejdspladser, hvor man ikke har fysiske arbejdsmiljøudfordringer – eller hvor disse problemer i det store og hele er løst. Desuden peges der på, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø i høj grad er forbundet, og at arbejdet med problemstillingerne derfor i mange tilfælde ikke klart kan adskilles. I den del af litteraturen, som mere eller mindre udelukkende omhandler arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, arbejdes der med endnu en skelnen, nemlig mellem problemstillinger, der er relateret til sociale forhold og problemstillinger, der er relateret til organisatoriske forhold (Limborg 2002; Ilsøe 2005). Det er denne skelnen, som ligger til grund for Me-

todeudvalgets<sup>5</sup> opdeling i gruppe et og to (Metodeudvalget 1998).

Denne skelnen betyder, at Arbejdstilsynet formelt set kun kan gå ind i sager der omhandler psykosociale problemstillinger, som er relateret til organisatoriske forhold, mens problemstillinger, der omhandler sociale forhold og er relateret til eksempelvis ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden og mellemmenneskelige relationer mellem ledelse og medarbejdere eller internt mellem medarbejdere henregnes til ledelsesretten og dermed betragtes som interne forhold uden for tilsynets domæne.

- Fjerde tværgående problemstilling omhandler betydningen af *forskellige interessenter og relationen mellem disse*. På arbejdstagersiden drejer det sig primært om arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanternes rolle som medarbejdernes repræsentanter lokalt på arbejdspladserne og deres relationer til hinanden og til arbejdsgiveren/ledelsen (Navrbjerg et al. 2010; Frick et al. 2005). Litteraturen peger på, at der også internt på ledelsessiden kan være udfordringer i forhold til sammenhængen mellem topledelsen og ledelsesrepræsentanter i AMO. Sekundært drejer det sig om fagforeningernes og arbejdsgiverforeningernes betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (Walters 2006; Frick et al. 2005). Et væsentligt aspekt i denne del af litteraturen er desuden de *forskellige interessenters tilgang til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø* og sammenhængen mellem forskellene i tilgang og det mandat henholdsvis arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanterne er givet i kraft af henholdsvis lovgivning og kollektive aftaler (Christiansen & Limborg 2005; Hall et al. 2006).
- Femte problemstilling omhandler betydningen af *kontrol og vejledning* om det psykiske arbejdsmiljø. I en dansk kontekst varetages kontrollen af Arbejdstilsynet. Arbejdstilsynet kan dog jf. Metodeudvalgets opdeling i gruppe et og to, kun gå ind i sager om problemstillinger af organisatorisk karakter. På nogle områder har arbejdsmarkedets parter overtaget kontrolfunktionen fra Arbejdstilsynet, idet der er indskrevet regulering af eksempelvis stress og mobning i kollektive aftaler. Desuden er der spørgsmålet om vejledning og rådgivning af virksomhederne. Arbejdstilsynet har mulighed for at give virksomhederne rådgivningspåbud. Her spillede Bedriftssundhedstjenesten (BST) på nogle typer af virksomheder tidligere en central rolle (Limborg & Petersen 2008). Særligt i forhold til de mindste virksomheder peger flere studier på, at der er et generelt behov for at øge bevidstheden om arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø (Frick et al. 2005). Endelig på-

---

<sup>5</sup> Den daværende arbejdsminister, Jytte Andersen (S), nedsatte i november 1994 et udvalg med repræsentanter for arbejdsmarkedets parter, som fik til opgave at se nærmere på Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse over for psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Udvalget blev dengang kaldt Metodeudvalget.

peger nogle studier, at regionale arbejdsmiljørepræsentanter måske kunne spille en rolle i forhold til at øge bevidstheden blandt særligt de mindste virksomheder (Frick & Walters 1998; Trepartsdrøftelser af-rapportering 2009).

- Sjette problemstilling omhandler mere generelt *inddragelsen af medarbejderne i virksomhederne*. Litteraturen peger således på, at både det psykiske arbejdsmiljø i sig selv og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø påvirkes af, i hvilken grad medarbejdere og ledelse generelt samarbejder omkring forskellige problemstillinger (Ilsøe 2005; Busck et al. 2010; Walters 2004; Shearn 2005; Jensen 1997).
- Syvende problemstilling omhandler mere konkret *tilstedeværelsen af forskellige formelle strukturer på arbejdspladsen*. Som allerede nævnt medfører bestemmelserne i henholdsvis lovgivningen og de kollektive aftaler, at de mindste virksomheder i væsentlig mindre grad end de større virksomheder har etableret formelle fora, hvor man arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Litteraturen peger på, at formelle strukturer i form af SU og AMO på den ene side generelt set har betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, men også at deres betydning på den anden side er meget forskellig (Sørensen et al. 2009; Navrbjerg et al. 2005). Derudover kan strukturerne have vidt forskellig udformning, afhængig af om der er tale om to- eller en-strengede strukturer – dvs. om samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet er samlet i et udvalg eller er delt. Ligeledes kan processen omkring etableringen af de formelle fora have betydning for det efterfølgende arbejde med psykisk arbejdsmiljø (Navrbjerg et al. 2005).
- Ottende problemstilling omhandler *forskelle mellem branche eller sektorer*. Som allerede nævnt i flere omgange er der således væsentlige forskelle på vilkårene for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i henholdsvis den offentlige og private sektor. Det skyldes bl.a. de væsentlige forskelle i udbredelsen af strukturer. Samtidig er der inden for de enkelte delbrancher af både de offentlige og private sektorer forskelle afhængig af eksempelvis produktions- og ejerforhold og virksomhedernes størrelse. Offentlige arbejdspladser er således gennemsnitligt større end private arbejdspladser, og de er samtidig ofte del af større offentlige virksomheder som eksempelvis en kommune. 'Produktionen' i eksempelvis kommunerne har desuden en anden karakter end i det private, i og med at produktet ofte er en form for service, som ofte indebærer direkte kontakt med brugerne. Problemstillingerne i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er således væsentligt forskellige



på en midlertidig byggeplads og på en døgninstitution for utilpassede unge eller i et fængsel.

Som det allerede er fremgået i beskrivelsen af problemstillingerne ovenfor, tager de tværgående problemstillinger sig forskelligt ud, afhængig af virksomhedernes størrelse. Nedenfor vil vi derfor se nærmere på, hvordan de tværgående problemstillinger udspiller sig inden for de enkelte virksomhedsstørrelser. Det er vigtigt at gøre klart, at størrelsesopdelingen i reviewet ikke kan genfindes i størstedelen af studierne af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at studierne i de fleste tilfælde ikke analyserer arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forhold til virksomhedsstørrelse. I stedet 'gemmer' resultaterne for de enkelte størrelsesgrupperinger sig i de fleste tilfælde i den konkrete tekst og i sammenstillingen af resultaterne af mange studier. Det er vigtigt at pointere, at litteraturen af den grund i en del tilfælde efterlader flere spørgsmål end den besvarer. I en del tilfælde er det således ikke på baggrund af litteraturen muligt at sige, præcist hvordan en problemstilling kommer til udtryk. I de tilfælde pointeres behovet for yderligere forskning på området. Det er samtidig vigtigt at gøre opmærksom på, at problemstillinger behandles under den størrelsesgruppering, hvor de er mest relevante. Selv hvis de er relevante for alle tre størrelsesgrupperinger, behandles de således kun særskilt under hver enkelt, såfremt problemstillingen fremtræder forskelligt for de forskellige størrelsesgrupperinger. De enkelte studiers behandling af størrelsesproblematikken præsenteres særskilt, når de inddrages.

### **Mikrovirksomheder (0-9 ansatte)**

De mindste virksomheder har i mindre grad end de større virksomheder udviklet formelle strukturer; udbredelsen af medarbejderrepræsentanter, hvad enten der er tale om tillids- eller arbejdsmiljørepræsentanter, er lavere; overenskomstdækningen er lavere; og organisationsgraden er lavere. Disse formelle karakteristika har, som vi skal se nedenfor, sammen med en række andre faktorer betydning for, hvordan parterne på de mindste virksomheder arbejder med psykisk arbejdsmiljø. Udover det formelle kvantitative kriterium for at definere mikrovirksomheder ud fra antallet af medarbejdere, taler flere studier desuden for, at en række andre karakteristika ved de mindste virksomheder er mindst ligeså vigtige (Hasle et al. 2004; Eakin et al. 2002; Fonteyn et al. 1997). En stor del af mikrovirksomhederne er således kendetegnet ved at have en særlig *virksomhedskultur*, hvilket igen bl.a. hænger sammen med, at de ofte er ledet af såkaldte *ejerledere*; ledere, som både ejer virksomheden og indgår som daglige ledere af virksomheden (Klyver 2004). Denne ejer-/ledelseskonstruktion sætter, som vi skal se nedenfor, nogle rammer omkring arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, som på væsentlige områder adskiller sig fra rammerne i større virksomheder med en tydeligere adskillelse mellem ejerskab og ledelse og med en klarere adskillelse mellem ledelse og medarbejdere.

Det er vigtigt indledningsvis at gøre klart, at de mindste virksomheder ikke udgør en samlet homogen gruppe. I stedet er der tale om stor heterogenitet internt i gruppen, både i forhold til arbejdets organisering og relationerne mellem medarbejderne og ledelsen. Det er således ikke alene et spørgsmål om, hvorvidt virksomheden har repræsentanter eller ej, men også et spørgsmål om at fx virksomheder og arbejdsgrupper inden for bygge og anlæg har en midlertidig karakter i forhold til deres fysiske placering. Det giver alt andet lige nogle andre vilkår i forhold til at arbejde systematisk med både fysisk og psykisk arbejdsmiljø end i eksempelvis en industrivirksomhed, hvor virksomheden i udgangspunktet fysisk er placeret samme sted hele tiden. Det faktum har man da også erkendt blandt parterne, hvorfor grænsen for valg af arbejdsmiljørepræsentanter på byggeriets område er sat til fem medarbejdere i stedet for ti.

Andre forskelle mellem de mindste virksomheder kan være: produktionsforhold, ejerskabsforhold, teknologisk stade, markedstilknytning og kvalifikationskrav til medarbejderne (Hasle et al. 2004). Bl.a. Eurofound (2012), Frick et al. (2005) og Walters (2004) peger desuden på, at det psykiske arbejdsmiljø i mange mikrovirksomheder er præget af en større jobusikkerhed, fordi virksomhederne generelt har en kortere levetid. Denne jobusikkerhed er med til at præge det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne, fordi der kan herske usikkerhed om, hvorvidt man har et job inden for en overskuelig fremtid. Alle disse faktorer kan på forskellig vis have betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, og de vil blive inddraget i de tilfælde hvor de er relevante. Vi har på trods af forskellene internt i gruppen valgt at fokusere på de mindste virksomheder som en samlet gruppe.

Det er desuden vigtigt at nævne, at flere studier peger på, at særligt det psykiske arbejdsmiljø på mange af de mindste virksomheder faktisk er bedre end, hvad der generelt kendetegner arbejdsmarkedet (Hasle et al. 2004; Filipson 2003; Gelin & Holm 2002; Eakin & MacEachen 1998; Sørensen et al. 2006). Til gengæld har der generelt været en overrepræsentation af ulykker i forhold til det fysiske arbejdsmiljø i små virksomheder. Som det vil blive præsenteret nærmere nedenfor hænger det primært sammen med manglende bevidsthed og viden om arbejdsmiljø hos både medarbejdere og ledelse i mikrovirksomhederne.

#### *Ejerlederes betydning*

Når det gælder arbejdsmiljøarbejdets status generelt og det psykiske arbejdsmiljø specifikt, viser studier, at det ofte ikke behandles på nogen systematisk måde i mikrovirksomheder (Walters 2004; Hasle et al. 2004; Eakin 1992; Frick & Walters 2000). I stedet afhænger behandlingen i vid udstrækning af den enkelte ejerleders holdning til og viden om psykisk arbejdsmiljø. Ejerledernes formelle viden er ofte yderst begrænset i forhold til arbejdsmiljø generelt og psykisk arbejdsmiljø specifikt, fordi de som regel ingen formel lederuddannelse har og endnu sjældnere har nogen uddannelse i forhold til arbejdsmiljø (Frick et al.

2005). Samtidig har ejerlederne på trods af en overrepræsentation af 'ulykker' blandt mikrovirksomheder sjældent erfaring med egentlige 'ulykker' med det psykiske arbejdsmiljø. En simpel forklaring på ejerledernes begrænsede uddannelses- og erfaringsniveau er virksomhedernes relativt korte levetid. Mikrovirksomheder er således overrepræsenterede i forhold til konkurser (Danmarks Statistik 2011). Kombinationen af begrænset uddannelse og erfaring inden for psykisk arbejdsmiljø gør, at mange ejerledere i mikrovirksomheder ikke har noget klart billede af sammenhængen mellem årsager og virkning i forhold til psykisk arbejdsmiljø (Hasle et al. 2004).

Når man i mange mikrovirksomheder ikke arbejder systematisk med psykisk arbejdsmiljø, hænger det samtidig sammen med, at mange ledere på godt og ondt praktiserer en meget *uddelegerende ledelsesstil*. Det betyder, at medarbejderne ofte enkeltvis får stor direkte indflydelse på deres arbejdssituation, men at lederen samtidig også forventer, at ansvaret for både det psykiske og fysiske arbejdsmiljø flytter med ud til den enkelte medarbejder (Eakin 1992). Denne uddelegering er udtryk for en bevidst holdning hos ejerlederne, men hænger samtidig også tæt sammen med det forhold, at mange ejerledere i mikrovirksomheder generelt har begrænsede ressourcer og specifikt har begrænset tid, fordi de ofte er den eneste leder og derfor sidder med alt fra administration til personaleledelse og samtidig også indgår i det daglige arbejde (Frick et al. 2005). I en tidsmæssig prioritering ender arbejdsmiljø ofte et stykke nede af listen. Uddelegeringen skaber en individualisering af ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø. Det behøver ikke at være et problem, så længe de tætte relationer internt mellem medarbejderne og mellem medarbejderne og ejerlederen er vel-fungerende. Når det er tilfældet, har mikrovirksomhederne i stedet den fordel i forhold til større virksomheder, at ejerlederne af medarbejderne opfattes som nærværende bl.a. i kraft af, at de udøver ledelsen med hensyn til den enkelte medarbejder, fordi vedkommende har et personligt kendskab til hver enkelt medarbejder (Limborg et al. 2004; Cowling 1998). Når det ikke fungerer, kan det til gengæld vise sig at være svært for ejerlederne at tage personlige konflikter på grund af de tætte relationer til de involverede medarbejdere, som gør, at de også selv kan være en del af konflikten (Eakin & MacEachen 1998).

#### *Typiske individuelle problemstillinger*

Ejerledernes del i problemstillingerne, samt det simple faktum at der er tale om relativt få medarbejdere, kan gøre, at det bliver svært at løfte problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø *fra et individuelt niveau*, hvor problemet ligger hos den enkelte medarbejder, *til et kollektivt niveau*, hvor man abstraherer fra den konkrete sag og i stedet diskuterer mere principielt, hvordan man på virksomheden ønsker at agere. Problemet med at løfte individuelle sager til et kollektivt principielt niveau forøges yderligere af, at man på flertallet af mikrovirksomhederne ikke har nogen medarbejderrepræsentanter eller formelle strukturer (Navrbjerg et al. 2010). Der findes dermed ikke blandt medarbejderne

nogen personer, som med udgangspunkt i deres hverv og med det mandat og den beskyttelse, det giver, kan løfte sagerne kollektivt. Ligeledes findes der ikke noget formelt forum, hvor medarbejdere og ledelse på systematisk vis mødes og diskuterer den type problemstillinger. Der findes ikke på nuværende tidspunkt litteratur, som beskæftiger sig med konsekvenserne heraf, men man kan frygte, at problemstillinger omkring det psykiske arbejdsmiljø i vid udstrækning individualiseres. Det vil være interessant at undersøge om, det er sværere på mikrovirksomheder at skjule eventuelle problemer med det psykiske arbejdsmiljø i længere tid, og ejerledernes bevidsthed omkring problemet derfor er større end i større virksomheder. Tilsvarende om konsekvenserne af et dårligt psykisk arbejdsmiljø bliver større i mikrovirksomheder end i større virksomheder, fordi man måske kan individualisere problemet, men hvor den enkelte med problemet samtidig udgør en større del af den samlede virksomhed. Det vil være relevant at undersøge disse problemstillinger nærmere.

#### *Proaktivt eller reaktivt arbejdsmiljøarbejde*

Man kan generelt dele udfordringerne for mikrovirksomheder i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i to grupper; én gruppe udfordringer, som omhandler det løbende forebyggende arbejde med psykisk arbejdsmiljø, og en anden gruppe udfordringer, som omhandler problemløsningen af konkrete udfordringer, når de opstår. I forhold til det forebyggende arbejde påpeger litteraturen som nævnt, at mikrovirksomhederne har nogle særlige udfordringer i forhold til manglende viden og erfaring og ressourcer. Studier peger i relation hertil på, at mikrovirksomhederne sjældnere opsøger rådgivning (Walters 2004). Det skyldes som nævnt de begrænsede ressourcer i mikrovirksomhederne, som gør, at omkostningerne per medarbejder ved at købe sig til rådgivning ude fra ofte vil virke uoverkommelige, hvilket kan forventes at øge incitamentet til at individualisere problemet. I de tilfælde, hvor mikrovirksomheder rent faktisk har inddraget rådgivning udefra, har det vist sig, at alene den nye viden om psykisk arbejdsmiljø blandt ejerlederne har haft en gavnlige effekt ved også at øge bevidstheden om vigtigheden af at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Studierne viser samtidig, at rådgivningens konkrete form har stor betydning for, hvor vellykket resultatet bliver. Det er således vigtigt, at der er tale om ansigt-til-ansigt rådgivning med ejerlederen, og at rådgivningen forankres i ejerlederens og virksomhedens konkrete virkelighed (Walters 2004; Frick et al. 2005). Spørgsmål omkring virksomhedens produktionsforhold, hvorvidt der eksempelvis er tale om en virksomhed, hvor henholdsvis det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø fylder meget, kan have stor betydning for rådgivningen. Det er vigtigt i forhold til kontakten til mikrovirksomhederne at tage højde for, om kontakten har en intern forankring hos en eller flere ansatte i virksomheden eller en ekstern forankring i konsulenter, som forsvinder efter afslutningen på et forløb, da det har stor betydning for aktørernes legitimitet og troværdighed i virksomhederne (Walters 2004).

*Regionale arbejdsmiljørepræsentanter*

Én af de mulige løsninger, som flere studier fra udlandet peger på i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø på mikrovirksomheder, er muligheden for at benytte regionale eller territoriale arbejdsmiljørepræsentanter (Walters 2004; Frick & Walters 1998; Frick et al. 2005; Andersson 2011; ECON 2007). Ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter (regionala skyddsombud) er mest udviklet i Sverige, hvor de udvælges af de faglige organisationer. Det præcise antal regionale sikkerhedsrepræsentanter i Sverige er usikkert, men tilbage i 2010 havde man mere end 1.800 regionale sikkerhedsrepræsentanter fordelt over hele landet og alle brancher (Andersson et al. 2011). Omregnet til fuldtidsmedarbejdere drejer det sig om 273 regionale sikkerhedsrepræsentanter. Den store forskel mellem antallet af personer, som fungerer som regionale sikkerhedsrepræsentanter og antallet af omregnede fuldtidsstillinger er udtryk for, at størstedelen af repræsentanterne fungerer på deltid.

Ordninger med regionale sikkerhedsrepræsentanter findes også i mindre udviklede former i både Norge, dele af Spanien, det nordlige Italien, Australien og Storbritannien<sup>6</sup>.

Vi tager her udgangspunkt i ordningen i Sverige, fordi det er her ordningen er mest udviklet. I Sverige kræver det, at minimum en medarbejder på en arbejdsplads er medlem af den relevante faglige organisation for, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dække virksomheden. Regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dog ikke være på virksomheder, hvor man har etableret en sikkerhedskomiteé. Da det er klart mest udbredt på større virksomheder, betyder det, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter primært kommer på små virksomheder. Her kan de også være på virksomheder, hvor man i forvejen har valgt en sikkerhedsrepræsentant. Opgaven for den regionale sikkerhedsrepræsentant er her primært at støtte den lokalt valgte sikkerhedsrepræsentant. Ellers er en primær opgave for de regionale sikkerhedsrepræsentanter netop at arbejde for at sikre, at virksomhederne får valgt en lokal sikkerhedsrepræsentant og at aktivere og støtte arbejdet med arbejdsmiljø. Det kan bl.a. have karakter af oplysning og uddannelse af både medarbejdere og arbejdsledere. De regionale sikkerhedsrepræsentanter kan dermed spille central rolle i forhold til rådgivningen på mikrovirksomhederne. Det stiller dog nogle krav til den måde, de forvalter deres rolle på. Som tidligere nævnt stilles der således krav til eksterne aktørers legitimitet og troværdighed i forhold til både ejerlederne og medarbejderne (Frick & Walters 1998).

---

<sup>6</sup> Indtil i år har ordningen med 'regionale verneombud' i Norge kun omfattet virksomheder inden for bygge og anlæg. Fra 1. marts 2013 er 12 regionale verneombud desuden ansat til at varetage opgaver inden for hotel, restauration og rengøring. I Spanien fungerer ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter i områderne Katalonien, Navarra og Asturien. I Italien fungerer ordningen med territoriale sikkerhedsrepræsentanter primært i den nordlige del, hvor fagforeningerne står stærkest. I Storbritannien fungerer ordningen med 'roving safety representatives' inden for landbrug (Walters 1997). Frick & Walters (1998) peger desuden på, at tilsvarende ordninger i hvert fald tidligere har eksisteret i forskellige afskygninger i Grækenland og Frankrig.

Selvom de regionale sikkerhedsrepræsentanter har til opgave at sikre dialog på virksomhederne, kan de på nogle virksomheder blive opfattet som outsiders, fordi de bliver opfattet mere som inspektører end ressourcepersoner. Det skyldes deres relativt begrænsede tidsmæssige tilstedeværelse i de enkelte virksomheder. Det omtales ikke direkte i litteraturen, men det er nærliggende at forestille sig, at det faktum at de regionale sikkerhedsrepræsentanter udpeges af de faglige organisationer kan have betydning i forhold til særligt ledelsernes opfattelse af deres rolle. Frick & Walters (1998) har peget på, at de regionale sikkerhedsrepræsentanter ofte ender med en inspicerende rolle, hvor de primært bruger deres tid i virksomhederne til at inspicere den aktuelle status på arbejdsmiljøet. Repræsentanternes position som outsiders kan på den anden side også have den positive effekt, at de, hvis ellers de kan sikre opbakning hos medarbejdere og ledelse, kan løfte personsager fra det individuelle til det kollektive niveau, fordi de ikke er personligt engageret i konflikten.

Det omtales ikke direkte i studierne, men man kunne frygte, at den inspicerende tilgang kan gøre det svært at medvirke til skabelsen af en frugtbar løbende dialog mellem parterne, også efter de regionale repræsentanter forsvinder igen. Det kunne derfor være interessant at belyse, om den inspicerende tilgangs gavnlige effekt i forhold til arbejdsmiljøet primært er i relation til det fysiske arbejdsmiljø, som qua tilstedeværelsen af konkrete grænseværdier egner sig bedst til en kontrol-tilgang, mens det psykiske arbejdsmiljø omvendt egner sig bedre til en dialogorienteret proces-tilgang. Er det tilfældet, vil det således kræve, at repræsentanterne får tilstrækkeligt med tid til at skabe en tillidsfuld relation til både medarbejdere og ledelse, hvis ordningen med regionale sikkerhedsrepræsentanter skal få en gavnlig virkning. Samtidig peger Frick og Walters (1998) på, at det vil kræve, at repræsentanterne uddannelses- og erfaringsmæssigt er klædt på til arbejdet med at skabe relationer til parterne lokalt. Hvis det ellers kan lykkes, vil det kunne gøre det muligt at medvirke til at formalisere og systematisere arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø på mikrovirksomhederne. Det vil dog som med alt arbejdet med psykisk arbejdsmiljø kræve, at særligt ejerlederne accepterer denne form for repræsentation og går aktivt ind i arbejdet. Dermed er det stadig et åbent spørgsmål, hvordan det fortsatte arbejde med psykisk arbejdsmiljø i virksomhederne forankres, når de regionale repræsentanter er væk.

### **Små og mellemstore virksomheder (10-34 ansatte)**

Grænsen mellem mikrovirksomheder og hvad vi her har valgt at kalde små virksomheder er som tidligere nævnt primært begrundet i forskelle i forhold til, hvilke krav arbejdsmiljølovgivningen stiller i forhold til etablering af AMO og valg af AMR. De mindste af virksomhederne inden for gruppen af små virksomheder deler således mange karakteristika med mikrovirksomhederne, bl.a. i forhold til ejer-/ledelsesstrukturer. Af Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010 (Navrbjerg et al. 2010) fremgik det, at bare 14 % af alle virksomhederne i un-

dersøgelsen ikke havde et sikkerhedsudvalg, enten som selvstændigt forum eller som del af et sammenlagt udvalg. Noget tyder dermed på, at det hovedsageligt er mikrovirksomhederne, som slet ingen formelle fora har. Tillidsrepræsentantundersøgelsen viste nemlig, at kun 18 % af de mindste virksomheder i undersøgelsen med mellem fem og ni ansatte havde et sikkerhedsudvalg. Undersøgelsen viste desuden, at det 'kun' var 74 % af de små virksomheder med mellem 10 og 24 ansatte, der havde enten et selvstændigt arbejdsmiljøudvalg eller et sammenlagt udvalg. Tendensen er endnu tydeligere i forhold til valget af tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Mens bare 7 % af virksomhederne i undersøgelsen med mellem fem og ni ansatte har en tillidsrepræsentant, er tallet 37 % for virksomheder med mellem 10 og 24 ansatte. Billedet er det samme for arbejdsmiljørepræsentanter, hvor andelen dog er noget større. Her har 42 % af de mindste virksomheder en arbejdsmiljørepræsentant, mens det samme er tilfældet for 86 % af virksomhederne med 10 til 24 ansatte. I forhold til formalisering af samarbejdet i virksomhederne er der altså væsentlige forskelle mellem mikrovirksomhederne og de små virksomheder. Konsekvenserne af denne formalisering for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø vender vi tilbage til nedenfor.

#### *Mere formaliseret og selvstændigt arbejdsmiljøarbejde*

Litteraturen peger samtidig på, at det ikke kun er i forhold til formaliseringen af samarbejdet i de små og mellemstore virksomheder, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø adskiller sig fra mikrovirksomhederne. En måske afledt effekt af formaliseringen af samarbejdet og dermed etableringen af et eller flere formelle samarbejdsfora er således, at *arbejdsmiljøarbejdet får en mere selvstændig karakter*. Det skyldes, at størrelsen i de små virksomheder i modsætning til i mikrovirksomhederne overskrider grænsen for, at alle kan kende hinanden, samtidig med at ledelsesopgaver pga. virksomhedernes størrelse og tilstedeværelsen af flere ledere i en del tilfælde uddelegeres af den øverste leder (Frick & Walters 1998; Frick et al. 2005; Hasle & Limborg 2006). Dermed bliver det også på godt og ondt sværere for den øverste ledelse at udøve et tæt personligt lederskab i forhold til alle medarbejdere. Det kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø for medarbejderne, at de i mindre grad end i mikrovirksomhederne bliver hørt eller har medindflydelse i det daglige arbejde. Samtidig inddrages de også mindre i de strategiske beslutninger, fordi der i takt med, at virksomhederne bliver større, i højere grad etableres egentlige ledelsesgrupper, som varetager de strategiske beslutninger. Udviklingen af en vis form for formel organisering generelt i virksomheden og etablering af egentlige ledelsesstrukturer kan sammen med oprettelsen af AMO, samt valget af arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter være med til at sikre arbejdet med arbejdsmiljø en mere selvstændig karakter. Det kunne være relevant at undersøge, om det også har den konsekvens, at arbejdet i mindre grad underordnes andre hensyn til eksem-

pelvis ressourcer i virksomheden, fordi de flere (ledelses)ressourcer betyder, at der også samlet set er flere ressourcer til arbejdet med arbejdsmiljø.

*Sidevognsproblematikken – arbejdsmiljøarbejdet ikke en del af ledelsesbeslutninger?*

Der kan dog også være ulemper ved dette. Arbejdsmiljøets mere selvstændige placering kan samtidig have den konsekvens, at den øverste ledelse kan mene, at arbejdet med arbejdsmiljø har fået et selvstændigt forum, hvorfor det ikke behøver inddrages i mere generelle strategiske overvejelser – trods krav om det modsatte i lovgivningen. Denne problematik omtales i mange studier som den såkaldte sidevognsproblematik, hvor udskilningen af arbejdsmiljøarbejdet medfører en afkobling fra de generelle strategiske overvejelser (se bl.a. Frick 1990; Frick 1994; Hasle 2001; Frick & Walters 1998; Busck et al. 2010). Problematikken ses primært i større virksomheder og vil derfor blive præsenteret nærmere i afsnittet om de mellemstore og store virksomheder. Selv om lovgivningens krav om etablering af en AMO og valg af en AMR sikrer, at arbejdsmiljøarbejdet får en mere selvstændig karakter, er det dog ikke ensbetydende med, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø alene af den grund bliver bedre. Det kræver også, at ledelsen engagerer sig i arbejdet.

Problematikken omkring det at løfte problemstillinger fra et individuelt til et kollektivt niveau, som især er fremtrædende i mikrovirksomhederne, er ikke behandlet særskilt for de mindste af de små virksomheder med op til eksempelvis 20 ansatte, men man kunne have en formodning om, at det tillige kunne være et problem på de mindste af de små virksomheder. Det skyldes, at det også her må forventes ofte at være et problem at løfte problemstillinger med det psykiske arbejdsmiljø kollektivt, hvis virksomheden er så lille, at alle kender alle. Etableringen af en AMO skaber dog et forum, hvor medarbejderne kan bringe problemstillinger op på et principielt plan. Desuden sikrer valget af en eller flere AMR (eller TR), at der i virksomheden findes medarbejderrepræsentanter med et eksternt givet mandat, som kan være med til at løfte sagerne gennem deres rolle som repræsentanter for medarbejdernes interesser. Én ting er dog de formelle rammer – en anden er virkeligheden på virksomhederne. I praksis kan det i små organisationer være svært at abstrahere fra den enkelte sag. Det vil i så fald ofte kræve, at parterne forud for en sådan sag har fastlagt rammer for, hvordan man konkret vil håndtere sager omkring psykisk arbejdsmiljø, hvis de dukker op. Samtidig peger Ilsøe (2005) på, at problematikken omkring psykisk arbejdsmiljø ofte er, at de i en eller anden form involverer ledelsen.

*Medarbejderrepræsentanter betyder bedre arbejdsmiljø...*

Som nævnt ovenfor kan tilstedeværelsen af medarbejderrepræsentanter i virksomhederne have betydning for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Adskillige studier peger således på betydningen af medarbejderrepræsentanter (se bl.a. Frick et al. 2005; Frick & Walters 2000; Walters & Nichols 2007; Walters



2003; Walters 2006; Eaton & Nocerino 2000; Busck et al. 2010). Det er dog vigtigt at pointere en række forbehold: For det første omhandler studierne for størstedelens vedkommende om arbejdsmiljø bredt set og ikke kun psykisk arbejdsmiljø. For det andet hviler en række af de udenlandske studiers betoning af medarbejderrepræsentanternes store betydning for arbejdet med arbejdsmiljø på, at man i de lande, der studeres, ikke har den samme tradition for medarbejderrepræsentation på virksomhederne, som man har i Danmark. Frick et al.s (2005) og Frick og Walters' (2000) studier af svenske forhold og Busck et al.s studier med udgangspunkt i Danmark er undtagelser. Uafhængigt af sammenligningsgrundlaget konkluderer studierne over en bred kam, at medarbejderrepræsentation har en positiv effekt på arbejdet med arbejdsmiljø. Frick og Walters' (2000) internationale litteraturreview peger desuden på, at medarbejderrepræsentanternes betydning afhænger af opbakningen fra fagforeninger, som bl.a. kan medvirke til at løfte individuelle sager til et principielt niveau og som desuden kan bidrage med en omfattende viden om arbejdsmiljø.

*... men hvad er arbejdsmiljørepræsentantens status?*

Busck et al. (2010) peger i den sammenhæng på, at netop fagforeningens opbakning til arbejdsmiljørepræsentanterne i Danmark kan være begrænset af, at arbejdsmiljørepræsentanten i overensstemmelse med lovgivningen vælges blandt alle medarbejdere, uden skelen til hvorvidt medarbejderne er medlemmer af fagforeninger eller ej. Det kan have betydning for, hvordan arbejdsmiljørepræsentanten betragtes af fagforeningerne, men også af ledelsen og de øvrige medarbejderrepræsentanter. Navrbjerg et al. (2010) behandler i en delrapport til Tillidsrepræsentantundersøgelsen netop spørgsmålet om arbejdsmiljørepræsentantens relation til fagforeningerne, ledelsen og tillidsrepræsentanter. Et af de centrale spørgsmål hér er, hvorvidt fagforeningerne så sikkerhedsrepræsentanterne som organisationsrepræsentanter eller ej. Undersøgelsen viste, at mens 76 % af afdelingsrepræsentanterne så sikkerhedsrepræsentanterne som organisationsrepræsentanter, som bl.a. kunne spille en central rolle i forhold til bl.a. organisering, var det samme tilfældet for en væsentlig mindre andel af sikkerhedsrepræsentanterne selv. Sikkerhedsrepræsentanternes opfattelse af deres egen rolle kan eventuelt ses som en konsekvens af, at over halvdelen af dem aldrig er i kontakt med fagforeningen. For denne gruppe af repræsentanter spiller fagforeningen altså ingen eller kun en lille rolle. Vender man sig mod lederne opfattelse af sikkerhedsrepræsentanterne, mener hele 88 % ikke, at sikkerhedsrepræsentanterne er at betragte som organisationsrepræsentanter. Det betyder ikke, at de ikke er tilfredse med samarbejdet med sikkerhedsrepræsentanterne; mere end to-tredjedele af lederne mener således, at samarbejdet er godt eller særdeles godt. De opfatter dem blot anderledes end tillidsrepræsentanterne. Størstedelen af sikkerhedsrepræsentanterne opfatter da også relationen til ledelsen positivt. Hele tre-fjerdedele af sikkerhedsrepræsentanterne i undersøgelsen oplever således, at ledelsen er villig til at foretage de arbejdsmiljømæssige forbedringer,

som sikkerhedsrepræsentanten foreslår, og 65 % finder, at ledelsen prioriterer arbejdsmiljøarbejdet højt. Generelt set giver undersøgelsen et billede af en vel-fungerende relation mellem sikkerhedsrepræsentanter og ledelse, med en klar rollefordeling.

#### *Arbejdsmiljørepræsentantens tilgang til det psykiske arbejdsmiljø*

Christiansen og Limborg (2005) peger på, at der findes fire positioner i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Netop forskellene i forståelsen af det psykiske arbejdsmiljø kan måske have betydning for relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanten og ledelsen og dermed påvirke de to aktørers vurdering af hinanden og samarbejdet. Christiansen og Limborg identificerer fire positioner, som repræsenterer tilgange, som arbejdsmiljørepræsentanten og andre interessenter op virksomheden kan indtage i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø:

- arbejdsmiljøpositionen
- driftspositionen
- udviklingspositionen
- trivselspositionen

*Arbejdsmiljøpositionens* rolle er primært at være håndhæver eller forhandler for medarbejderne for at sikre, at arbejdsvilkårene for det givne stykke arbejde kan forbedres eller justeres og derved afhjælpe eller forebygge eventuelle negative konsekvenser af arbejdet. Positionen er udbredt blandt klassiske sikkerhedsrepræsentanter. *Driftspositionen* har fokus på det psykiske arbejdsmiljø og de organisatoriske og sociale rammer for arbejdet, fordi det ses som en forudsætning for at styre og optimere en moderne produktionsproces. Det psykiske arbejdsmiljø ses hermed som et middel til et overordnet mål om at øge produktiviteten. Positionen er udbredt blandt ingeniører, specialiserede og strategisk tænkende ledere. *Udviklingspositionen* ser i modsætning hertil et godt psykisk arbejdsmiljø som et mål i sig selv. Positionen ser arbejdet og dets vilkår som forhold, der kan udvikles og forandres og derved være med til at tilpasse virksomheden til nye krav ved at skabe motiverede og omstillingsparate medarbejdere. Positionen er udbredt blandt udviklingsorienterede ledelsesrepræsentanter, personaleansvarlige og tillidsrepræsentanter. *Trivselspositionen* opfatter medarbejdernes velvære og engagement som både et mål og et middel. Opfattelsen er, at medarbejdere, der har det godt og trives på arbejdet, producerer mere til gavn for virksomheden. Positionen er udbredt i HR-afdelinger, hvor eksempelvis konsulenter kan have ansvaret for at udvikle indsatser med fokus på medarbejdernes sundhed og trivsel.

Christiansen og Limborg (2005) peger hermed på, at der på forskellige arbejdspladser og i princippet også på samme arbejdsplads kan være forskellige forståelser af psykisk arbejdsmiljø. Den tilgængelige litteratur giver ikke på

nuværende tidspunkt svar på, hvorvidt modstridende forståelser af det psykiske arbejdsmiljø og løsningen af eventuelle problemstillinger mellem eksempelvis ledere og arbejdsmiljørepræsentanter influerer parternes opfattelse af samarbejdet. Felbo-Kolding og Mailand (2012) har dog påpeget, at kvaliteten af samarbejdet i høj grad er afhængig af, hvorvidt der er et match mellem parternes forståelse af problemstillinger.

Det er derfor værd fremadrettet at se nærmere på, dels hvilken betydning det kan have, hvis parternes forståelser er modstridende, dels hvordan man kan opnå en fælles forståelse eventuelt gennem inddragelse af eksterne aktører. Ligeledes er det begrænset, hvad den tilgængelige litteratur kan sige om, hvor udbredt de forskellige forståelser er, afhængig af virksomhedernes størrelse og branchetilhørsforhold. På baggrund af en særkørsel på data fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen (Navrbjerg et al. 2010) er det dog muligt at komme nogle af disse forhold lidt nærmere. Af denne særkørsel fremgår det bl.a., at en større andel af sikkerhedsrepræsentanterne på de mindste arbejdspladser med under fem ansatte mener, at 'lovgivning er vigtigere end forhandling, når jeg skal sikre et godt arbejdsmiljø for mine kolleger'. Mens 59 % af sikkerhedsrepræsentanterne på de mindste arbejdspladser er helt eller delvist enige heri, er det samme tilfældet for 40 % af sikkerhedsrepræsentanterne på de største virksomheder med mere end 500 ansatte. Der er samtidig en generel tendens til, at andelen af sikkerhedsrepræsentanter, som tilskriver lovgivning en større rolle end forhandling, falder i takt med, at virksomhedernes størrelse stiger. Med det in mente er det interessant, at en større andel af sikkerhedsrepræsentanterne på de små virksomheder mener, at de er klædt godt nok på, når de taler med ledelsen. Der er ingen umiddelbar forklaring på dette, hverken i data fra Tillidsrepræsentantundersøgelsen eller andre steder i litteraturen. Men i forlængelse af litteraturens generelle betoning af lederne i mikrovirksomheders begrænsede tid, viden og erfaring, kunne én forklaring være, at sikkerhedsrepræsentanterne i mikrovirksomhederne mener, at de relativt set er godt klædt på pga. ledernes begrænsede kompetencer set i forhold til professionaliserede personaleledere med HR-afdelinger i ryggen på store virksomheder. Og måske er det også dem, der tager initiativet, når der skal arbejdes med arbejdsmiljøet.

#### *Rollefordeling mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter*

Udover sikkerhedsrepræsentanternes forståelse af det psykiske arbejdsmiljø og relationen til ledelsen peger Tillidsrepræsentantundersøgelsen (Navrbjerg et al. 2010) på, at der kan være en særlig udfordring i relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i forhold til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Udfordringen består i at finde en velfungerende rollefordeling mellem parterne, så man udnytter begge rollers forskellige mandat og baggrund. I undersøgelsen fungerer 14 % af sikkerhedsrepræsentanterne også som TR på arbejdspladsen. Generelt konkluderer undersøgelsen, at både tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer samarbejdet mellem dem positivt, og

at tillidsrepræsentanter generelt er mere positive end sikkerhedsrepræsentanter. Mere end halvdelen af begge grupper vurderer endvidere, at de to rollers opgaver er klart adskilte, men at der er behov for sparring og koordinering mellem de to. Når man ser nærmere på, hvilke konkrete opgaver henholdsvis tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer overlapper eller er adskilte, viser det sig, at der er en klar tendens til, at netop opgaverne med relation til det psykiske arbejdsmiljø befinder sig i en gråzone mellem tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter. Omkring to-tredjedele af både tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter vurderer således, at stressrelaterede problemer og forebyggelse heraf, samt problemer med forebyggelse af mobning og chikane er fælles ansvarsområder for tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter. I forhold til problemstillinger med det fysiske arbejdsmiljø er tallene henholdsvis 42 % for tillidsrepræsentanter og 29 % for sikkerhedsrepræsentanter. Undersøgelsen peger dermed på at TR og AMR er enige om, at særligt arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kræver, at begge er inddraget og arbejder sammen. Undersøgelsen viser samtidig, at afdelingsrepræsentanterne fra fagforeningerne i vid udstrækning har samme opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø som en fælles opgave. I afsnittet om de største virksomheder vender vi tilbage til relationen mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter i forbindelse med sammenlægninger.

SU's rolle behandles også nærmere i dette afsnit, da udbredelsen af SU er begrænset i de små virksomheder, så selvom der på det statslige område er krav om etablering af et SU ved 25 ansatte, er det undtagelsen, der bekræfter reglen. Som med andre problemstillinger, som er mest udtalt inden for en eller flere størrelsesgrupperinger, udelukker det ikke, at problemstillingen også kan have relevans for andre størrelsesgrupperinger. Det må dog forventes, at sidevognsproblematikken omkring arbejdsmiljøorganisationens status i virksomheden i forhold til eksempelvis SU er den samme på de virksomheder, hvor begge fora eksisterer, uafhængigt af virksomhedens størrelse.

### **Store virksomheder (35 eller flere ansatte)**

Vender vi os mod de store virksomheder med 35 eller flere ansatte, er virksomhederne bl.a. kendetegnet ved i højere grad end de små virksomheder at have udviklede samarbejdsstrukturer. Det er således, her den største andel af virksomhederne har SU og TR, ligesom AMR og AMO i to niveauer er påbudte. De forhold betyder, som tidligere nævnt, at det særligt er i de store virksomheder, at erfaringer med sammenlægning af SU og AMO er relevante. Det er vigtigt indledningsvis at pointere, at selvom sammenlagte strukturer er mere udbredte blandt de større virksomheder og særligt er meget udbredte inden for den kommunale sektor og i regionerne, så er sammenlægninger inden for både den statslige og private sektor selv i store virksomheder stadig undtagelsen, der bekræfter reglen om enten ingen formelle strukturer eller adskilte strukturer. Mange udfordringer i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø udspringer desuden

af virksomhedernes størrelse. Større virksomheder er nemlig ofte opdelt i mindre enheder, og det medfører væsentlig forskellige rammer for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i forhold til hvad vi ser i de mindste virksomheder, hvor den øverste leder kender alle medarbejdere personligt.

Fordi arbejdssteder inden for den offentlige sektor som udgangspunkt ofte vil være en del af en større 'virksomhed' som eksempelvis en kommune, er formelle samarbejdsstrukturer, som det fremgik ovenfor, særligt udbredt inden for den offentlige sektor. Udbredelsen af sammenlagte SU og AMO strukturer i kommunerne, regionerne og staten gør desuden, at den offentlige sektor særligt er i fokus i det følgende.

### ***Generelle problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder***

Før vi vender os mod de forhold, der gør sig gældende i forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i sammenlagte strukturer mere specifikt, skal vi indledningsvis pege på en række af de problemstillinger, der mere generelt gør sig gældende i forhold til arbejdsmiljøarbejdet i store virksomheder. Frick et al. (2004) peger således på en række enten interne eller eksterne forhold, som på forskellig vis er relateret til arbejdsmiljøarbejdet. *Eksterne forhold* skal forstås i forhold til det konkrete lokale samarbejde mellem parterne på arbejdspladsen. Frick et al. peger således på, at lederne i store virksomheder kan have svært ved at tage ansvaret for arbejdsmiljøarbejdet på sig, fordi ansvaret for arbejdsmiljøet ofte delegeres nedad i organisationen uden tilstrækkelig klarhed omkring ansvarsfordeling, ressourcer og støtte til mellemliderne. Samtidig bliver den strategiske ledelse af operationer afkoblet fra den operative produktionsledelse. En række eksempler illustrerer problemstillingen omkring placeringen af ansvaret: I store virksomheder med flere arbejdspladser, som reelt fungerer som enkelte arbejdsgivere, styres rammerne alligevel centralt i virksomhederne. Det kan skabe uklarhed omkring hvem, der har ansvaret. Særligt i de tilfælde, hvor produktionen sker i netværk, hvor formelt selvstændige virksomheder styres gennem kontrakter – det kan ses i forbindelse med eksempelvis franchisekonstruktioner, hvor franchisetagerne formelt er ansvarlige for arbejdsmiljøet, som i praksis i vid udstrækning styres centralt i franchisekæden. Et andet særligt eksempel på udfordringerne forbundet med kontraktstyring ses inden for den offentlige sektor, hvor udlicitering af offentlige opgaver kan skabe nogle arbejdsrammer for de virksomheder, som byder ind på opgaverne, som skaber stress. Det skyldes, at de politiske opdragsgivere ikke i tilstrækkelig grad tager arbejdsmiljøforhold med i forhold til deres politiske beslutningsprocesser (Frick et al. 2004).

En anden gruppe af forhold findes *internt* i virksomhederne, hvor lederne i nogle tilfælde har begrænsede muligheder for at varetage ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet. Det skyldes bl.a., at store virksomheder, hvor produktionen er decentraliseret, ofte sparer på mellemledere. Det betyder, at (mellem)lederne i

mange tilfælde har 'ansvaret' for (for) mange medarbejdere på én gang og derfor har svært ved at finde tid til at samarbejde med tillidsrepræsentanterne, til at tale med de enkelte medarbejdere, samt til mere langsigtet at planlægge arbejdet med arbejdsmiljø. Problemstillingen minder om den tidligere omtalte fra mikrovirksomheder, hvor arbejdsmiljøarbejdet nedprioriteres af (ejer)ledere med begrænsede tidsmæssige ressourcer. En anden problemstilling, som rammer mellemledere, er, når generelle nedskæringer i virksomhederne rammer HR-afdelingerne. Det betyder nemlig, at de lokale mellemledere har mindre støtte i forhold til arbejdsmiljøarbejdet lokalt. Når de tidligere HR-funktioner i stedet flyttes til linjeorganisationen forsvinder det strategiske fokus på arbejdsmiljøarbejdet. Yderligere medfører nedskæringer og omstruktureringer også ofte en omplacering af ledere. Det betyder, at, de enkelte ledere har en lav anciennitet i forhold til samarbejdet med medarbejderne, og det kan gøre det svært at opbygge en tillidsbaseret relation som grundlag for det generelle samarbejde mellem medarbejdere og ledelse. Studier har som nævnt vist, at en tillidsbaseret relation mellem leder og medarbejderrepræsentanter er væsentlig for at sikre et godt samarbejde (Agervold 2002; Epinion 2007; Felbo-Kolding & Mailand 2012). De samme omstruktureringer kan betyde, at ledere ofte er ansvarlige for flere projekter på en gang, og at deres opmærksomhed og initiativ i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø derfor bliver delt.

En mere generel problemstilling er, at stadig flere medarbejdere har atypiske ansættelser, hvilket gør dem mindre tilbøjelige til at sige fra over fra ledelsen af frygt for deres ansættelsesmæssige situation. Samtidig kan det også svække sammenholdet internt på medarbejdersiden mellem henholdsvis fast ansatte og løsere ansatte.

En anden problemstilling er, at det kan være svært for de lokale parter at se, hvor en organisatorisk problemstilling stammer fra rent beslutningsmæssigt, da den i alle tilfælde findes højere oppe i ledelseshierarkiet (Frick et al. 2004). Disse problemer kan være vanskelige at adressere, fordi det rører ved en af ledelsens kerneopgaver og dermed er en kritik af ledelsen. Det kan være svært for ledelsen selv at adressere problemet – og medarbejderrepræsentanter træder ofte ind i et minefelt, hvis de konfronterer en ledelse med deres manglende evner som ledere. Usikkerheden om ophavet til beslutningen gør det samtidig svært for de lokale parter at arbejde proaktivt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette ses typisk i større organisationer.

Endelige er der spørgsmålet om, hvordan og hvornår man skal løfte problemstillinger omkring psykisk arbejdsmiljø fra et individuelt til et kollektivt niveau (Ilsøe 2005). Overordnet viser analyserne, at vilkårene for at løfte problemstillinger kollektivt er bedre på de større virksomheder. Det skyldes, at man her har formaliserede strukturer, men også at man med den lovpligtige opdeling i henholdsvis arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøudvalg får mulighed for at behandle principielle kollektive problemstillinger i et andet forum og måske også med en anden personkreds uden aktier i eventuelle konkrete sager (se også

DIOS 2010). Det gør, at beslutninger kan løsrives fra deres udgangspunkt og i stedet blive behandlet på et principielt niveau, hvorved det også bliver muligt at distancere sig fra eventuelle lokale (personlige) konflikter. Det er dog samtidig en vigtig pointe, at ikke alle problemstillinger egner sig til at blive løst i et kollektivt forum. Nogle problemstillinger er således personlige og bør behandles som personsager. Spørgsmålet er, hvordan parterne lokalt afgør, hvornår et individuelt psykisk arbejdsmiljøproblem faktisk har sin oprindelse i en større kollektiv problemstilling på virksomheden.

Yderligere tyder noget på, at den succes, man har haft med at løse problemstillinger i forhold til at løse den organisatoriske del af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø kollektivt, hviler på en præmis om, at det sociale arbejdsmiljø individualiseres (Ilsøe 2005). Det betyder, at sager omkring det sociale arbejdsmiljø løses uden for eksempelvis formelle sammenlagte udvalg, og at der således ikke formuleres egentlige politikker på området. I stedet forbliver sociale problemstillinger, ligesom det blev fastlagt med Metodeudvalgets opdeling i gruppe 1 og 2, et spørgsmål, som hører direkte under ledelsesretten. Spørgsmålet om, hvad der skal løstes kollektivt i et formelt forum, og hvad der skal løstes individuelt, kan tackles ved som minimum at lave klare retningslinjer for, hvad der løstes hvor. Det løser imidlertid ikke eventuelle problemstillinger om, at sociale problemstillinger individualiseres. Til gengældsikrer det en forventningsafstemning mellem parterne, som gør, at parterne er afklarede omkring, hvordan konkrete sager bedst løses. Dermed er det muligt at imødegå problemstillingen omkring placering af ansvaret i store virksomheder.

### ***Sammenlagte strukturer***

Nu vender vi os mere specifikt mod de store virksomheder, hvor man har valgt at sammenlægge SU og AMO. Når man taler om sammenlagte strukturer, er det nødvendigt indledningsvis at skelne den del af litteraturen, som omhandler parternes erfaringer med *processen* med at sammenlægge SU og AMO fra den del af litteraturen, som omhandler parternes erfaringer med *det konkrete arbejde* med psykisk arbejdsmiljø i de sammenlagte udvalg. I den begrænsede litteratur er størstedelen af fokus på parternes erfaringer med det konkrete arbejde i sammenlagte udvalg, mens kun enkelte publikationer forholder sig direkte til spørgsmål om processen i forbindelse med sammenlægningen.

Navrbjerg et al. (2004) forholder sig i deres evaluering af kommunernes arbejde med MED-udvalg direkte til spørgsmålet om, hvordan processen omkring sammenlægningen af SIO og SU var, og hvilken betydning processen havde i forhold til det efterfølgende samarbejde i udvalgene. Sørensen og Hasle (2004) forholder sig i deres rapport om sammenlagte udvalg i den private sektor delvist til processen og pointerer bl.a., at man på nogle arbejdspladser, efter at have diskuteret en sammenlægning af udvalgene efterfølgende, valgte alligevel ikke at lægge dem sammen.

*Processen med sammenlægning* har haft meget forskellige udgangspunkter i hhv. den kommunale sektor/regionerne og i den private sektor. Som udgangspunkt var der i den kommunale sektor og regionerne et stærkt ønske om en sammenlagt struktur fra centralt hold – dvs. fra KL, den daværende Amtsrådsforeningen og KTO. I forbindelse med indgåelsen af MED-aftalen var der et klart pres fra de centrale organisationer for, at man i kommunerne og de daværende amter skulle indføre en sammenlagt struktur (Navrbjerg et al. 2004). Opfattelsen var – både lokalt og centralt – at man centralt havde truffet en fælles politisk beslutning om, at man foretrak sammenlagte udvalg frem for adskilte. Det var dog formelt set op til den enkelte kommune efter en afklaringsproces at beslutte, hvorvidt man ønskede at indføre en sammenlagt én-strengt MED-struktur, eller om man ønskede at bibeholde den eksisterende to-strengede struktur med SU og SIO. Kravet om at parterne skulle nedsætte et forhandlingsorgan før 15. februar 1997 og drøfte en eventuel sammenlægning/organiseringen af samarbejdet medførte i løbet af de følgende 5-6 år, at man i de fleste kommuner og daværende amter valgte en sammenlægning af de hidtil adskilte organer på centralt niveau. MED-undersøgelsen viste, at uanset om man valgte at fastholde en to-strengt struktur eller ej, så betød alene kravet om at drøfte organiseringen, at parterne reflekterede over deres eksisterende praksis. MED-rammeaftalen havde derfor den funktion, at der blev truffet et bevidst valg af samarbejdsstruktur, hvad enten udfaldet blev et en- eller to-strengt samarbejdssystem.

Hverken på statens område eller i den private sektor har der eksisteret et tilsvarende krav som i MED-rammeaftalen, og der har i det hele taget ikke på samme måde været et centralt pres for at etablere sammenlagte udvalg (Sørensen et al. 2009; DIOS 2010). I den private sektor har nogle organisationer dog promoveret mulighederne for sammenlægning mere end andre, eksempelvis inden for den finansielle sektor. Det afspejledes i 2004 i en overrepræsentation af sammenlagte strukturer i den finansielle sektor i Sørensen et al.s studie (2004). I den private sektor oplevede man ligesom i nogle kommuner, at forhandlingsprocessen var lang, selvom der var relativt få konflikter. Enkelte organisationer har oplevet, at processen har været dårlig, fordi det virkede, som om det var noget ledelsen ville gennemtvinge (Sørensen et al. 2009). Det skyldtes, at man anså det for en forudsætning for et vellykket efterfølgende samarbejde at etablere en fælles forståelse. På statens område rapporterer DIOS, at sammenlægningerne i de fleste tilfælde var resultatet af en lokal beslutning (2010).

Udover den overordnede skelnen mellem en centralt og lokalt initieret sammenlægningsproces, er det væsentligt at fokusere på, hvad *motiverne* for ønsket om en sammenlægning var. Litteraturen peger på, at baggrunden og motiverne for sammenlægningen har betydning for resultatet den måde, hvorpå der arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø. Det er vigtigt her at gøre opmærksom på, at litteraturen ofte omhandler arbejdsmiljø som sådan og kun i enkelte tilfælde specifikt behandler spørgsmålet om psykisk arbejdsmiljø. Litteraturen peger på



en række forskellige motiver for sammenlægningen af SU og AMO (se Navrbjerg et al. 2004; Sørensen et al. 2009; DIOS 2010).

Helt overordnet kan man skelne mellem de overordnede motiver i henholdsvis den offentlige og private sektor. *I den private sektor* har motivet til sammenlægninger af SU og AMO groft sagt taget udgangspunkt i arbejdsmiljøet og ønsket om at integrere arbejdsmiljøarbejdet bedre med samarbejdssystemet (Sørensen et al. 2009). *I den offentlige sektor* har en del af motivet også været at højne arbejdsmiljøarbejdets status, men også medarbejderinddragelse generelt og medindflydelse og medbestemmelse var et væsentligt element i den centrale MED-rammeaftale (Navrbjerg et al. 2004).

Overordnet har der været en række motiver til sammenlægninger i den offentlige sektor:

For det første var et centralt ønske for både medarbejdere og ledere *ønsket om at fremme arbejdsmiljøets status*. I denne motivation lægges vægten på, at arbejdsmiljø hidtil er blevet behandlet stedmoderligt, og at en sammenlægning skal sikre det en mere central placering. Denne opfattelse er relateret til den såkaldte *sidevognsproblematik*, da det netop er opfattelsen af, at arbejdsmiljøarbejdet afkobles fra de strategiske beslutninger i virksomheden, som lægges til grund for ønsket. Hasle formulerer sidevognsproblematikken som et spørgsmål om, at det ikke er lykkedes at inkorporere diskussioner omkring arbejdsmiljø i centrale planlægnings- og beslutningsprocesser (Hasle 2001; se bl.a. også Jensen 1997; Sørensen et al. 2009). Det skyldes ifølge Hasle, at AMO i praksis har været baseret på en usystematisk ad hoc indsats med begrænset fokus på den forebyggende indsats, uden inddragelse i planlægning og indkøb, og hvor arbejdet i høj grad har været afhængig af enkeltpersoners engagement (Hasle 2001). Tilsvarende tendenser til afkobling er set i Norge og Sverige (se Frick 1994). Det var et udbredt håb i forbindelse med diskussionerne om sammenlægning i kommunerne blandt både ledere og medarbejdere, at man ved at få bragt arbejdet med arbejdsmiljøarbejdet ind i samarbejdssystemet (SU) kunne sikre en større legitimitet og ikke mindst beslutningskompetence, fordi den øverste ledelse er repræsenteret her (Navrbjerg et al. 2004). Samtidig var forventningen, at alene det at få drøftelser omkring arbejdsmiljø ind i et forum, hvor den øverste ledelse er tilstede, ville øge bevidstheden om arbejdsmiljø.

Udover ønsket om at fremme arbejdsmiljøets status i samarbejdet har der *for det andet* også været motiver, som har været mere udbredt blandt enten ledere og medarbejderrepræsentanter. Mange ledere (og enkelte medarbejderrepræsentanter) havde således forud for sammenlægningerne i kommunerne og staten et ønske om, at sammenlægningen skulle føre til en *effektivisering af samarbejdsorganisationen* som helhed (Sørensen et al. 2009: 658; DIOS 2010). For lederne handlede effektiviseringen om, at den eksisterende tostrengede struktur med både AMO og SU skabte en række u hensigtsmæssigheder. En del både ledere og medarbejdere talte således om et opgaveoverlap mellem SU og AMO, hvor de samme problemstillinger særligt i forhold til arbejdet med psykisk arbejds-

miljø reelt blev behandlet i flere fora. Som det også vil blive påpeget senere kan netop et opgaveoverlap i den tostrengede struktur også skabe en usikkerhed omkring, hvor det reelle ansvar og beslutningskompetencen i forhold til eksempelvis arbejdet med psykisk arbejdsmiljø ligger (DIOS 2010). Blandt opgaverne, der overlapper nævnes bl.a. APV og trivselsundersøgelser. DIOS-rapporten peger på, at arbejdet i AMO på en del kontorarbejdspladser i forvejen primært handlede om psykisk arbejdsmiljø, hvorfor sammenlægningen med SU var naturlig. Sammenlægningen ville yderligere kunne skabe bedre vilkår for at integrere arbejdet med psykisk arbejdsmiljø med arbejdet med fysisk arbejdsmiljø og ikke mindst samarbejdsproblemstillinger omkring eksempelvis arbejdets organisering. Personoverlap nævnes desuden som et væsentligt motiv for ledere i forhold til effektivisering (Navrbjerg et al. 2004). En del ledere havde således forud for forhandlingerne om etablering af MED i kommunerne en forventning om, at det ville medføre en reduktion af medarbejderrepræsentanter, idet medarbejderrepræsentanter i hoved- og lokaludvalg både kunne bestride tillids- og arbejdsmiljøhvervet. Det var for nogle ledere begrundet med, at der i forvejen var et personsammenfald enten på medarbejder- eller ledersiden eller begge steder mellem repræsentanter i AMO og SU. For nogle handlede det også om at reducere antallet af medarbejdere med beskyttelse (Navrbjerg et al. 2004). Samtidig var oplevelsen blandt nogle ledere, at der med den eksisterende struktur var for mange repræsentanter med forskellige baglande, der skulle tages i ed, hvilket skabte inertie og forhindrede udvikling. På medarbejdersiden var oplevelsen blandt mange tillidsrepræsentanter modsat, at en reduktion af medarbejderrepræsentanter og etableringen af 'super-repræsentanter' med stærke mandater ville give mindre indflydelse, især for de små faggrupper, som så måske slet ikke ville være repræsenteret i MED-udvalget.

Endelig var der fra mange leders side den forventning, at mindre udvalg og stærkere repræsentanter ville føre til færre og mere effektive møder (Navrbjerg et al. 2004; DIOS 2010). Denne forventning blev i hvert fald delvist indfriet uden, at det, set fra både ledere og medarbejderrepræsentanters synspunkt, gik udover kvaliteten i samarbejdet (DIOS 2010).

For det tredje har et vigtigt motiv for sammenlægning været ønsket om at skabe sammenhæng mellem ledelsesstrukturer og derved strømline interne processer (Sørensen et al. 2009). Her er der hos lederne et udbredt ønske om at sikre en bedre sammenhæng mellem den ledelsesstruktur virksomheden i det hele taget har og forankringen af arbejdsmiljøarbejdet. For medarbejderne har det i en del tilfælde handlet om at få en tættere kontakt til den øverste ledelse. Medarbejdernes ønske skal ses i lyset af *sidevognsproblematikken*, idet arbejdet med arbejdsmiljø i en del virksomheder er isoleret i AMO uden direkte kontakt til den øverste ledelse.

For det fjerde havde man på nogle arbejdspladser forud for sammenlægningen en oplevelse af, at det var svært at fylde dagsordenen ud i begge udvalg,

hvilket i nogle tilfælde skabte 'tandløse' møder (DIOS 2010). Samtidig betød den adskilte struktur, at beslutninger i særligt AMO reelt ikke kunne træffes uden først at høre SU eller topledelsen, fx fordi det handler om større investeringer. Sammenlægningen skulle således sikre mere indholdsfulde møder, hvor man samtidig havde beslutningskompetencen i udvalget til at beslutte omkring eksempelvis allokering af ressourcer.

Der findes flere *variationer af sammenlagte strukturer*. DIOS (2010) peger således på følgende variationer af sammenlagte strukturer:

- Helt sammenlagt udvalg
- Sammenlagt udvalg med lokale underudvalg
- Sammenlagt udvalg med specificerede områder
- Sammenlagt udvalg med delvis deltagelse af AMR

I den *helt sammenlagt udgave* er SU og AMO slået sammen på alle niveauer, mens det *sammenlagte udvalg med lokale underudvalg* ses i mange kommuner, hvor man på centralt niveau har sammenlagt udvalgene, mens man på de enkelte institutioner fastholder adskilte AMO og SU. Som vist i tabel 1 havde mere end en fjerdedel af alle kommunerne med sammenlagte udvalg også AMO. Nedenfor ser vi nærmere på, hvilke forklaringer der kan være på, hvorfor man har valgt at bibeholde selvstændige AMO og SU lokalt. *Sammenlagte udvalg med specificerede områder* dækker over, at man nogle steder har valgt at bibeholde dele af strukturen fra den tidligere tostrengede struktur, idet man i den sammenlagte struktur fastholder deltagerens områder. Det betyder, at deltagerne formelt kun byder ind dér, hvor de har formel ekspertise eller kompetence. Andre *sammenlagte udvalg arbejder med delvis deltagelse af AMR*. Det betyder, at der formelt holdes samlede møder, men at arbejdsmiljørepræsentanter kan vælge at gå, når der diskuteres rene SU-émner, som AMR ikke oplever som relevante. I modsætning til modellen med specificerede områder byder alle deltagere til gengæld ind, når de er samlet.

Udover de formelt sammenlagte strukturer har man nogen steder måske nok formelt bibeholdt en tostrengt struktur, men i praksis afholder man møder i SU og AMO samtidig – blot med adskilte referater fra samme møde. Man kan nok diskutere, hvorvidt det i de tilfælde giver mening at opfatte strukturen som tostrengt. I alle tilfælde betyder parternes praksis, at de må forventes at opleve både fordelene og ulemperne forbundet med en enstrengt struktur. Omvendt findes der også eksempler på, at formelt sammenlagte strukturer i praksis fungerer som tostrengede strukturer, hvor eksempelvis arbejdsmiljøarbejdet i praksis på forskellig vis udskilles fra det sammenlagte udvalg i selve udvalgsarbejdet – og måske også med nedsættelse af underudvalg, der specifikt arbejder med arbejdsmiljøsager (Navrbjerg et al. 2004).

Efter hidtil at have fokuseret på motivationen for at sammenlagte strukturer og processen med sammenlægning vender vi os nu mod *fordelene og ulemper-*

ne, der er forbundet med sammenlagte strukturer. Gennemgangen trækker primært på evalueringerne af erfaringerne i kommunerne (Navrbjerg et al. 2004; Ilsøe 2005), erfaringerne i staten (DIOS 2010) og erfaringerne fra den private sektor (Sørensen et al. 2009). Som nævnt ovenfor har ønsket om at styrke arbejdsmiljøarbejdets status og imødegå sidevognsproblematikken i mange virksomheder været en væsentlig motivation for sammenlægninger. I de fleste tilfælde har sammenlægningerne haft den ønskede effekt. De fleste arbejdspladser har således oplevet, at sammenlægningerne har medført et generelt større fokus på arbejdsmiljø. Det skyldes bl.a. topledelsens tilstedeværelse, der har bidraget til større opmærksomhed internt i organisationen, og som samtidig har skabt en større forpligtelse og følelse af ejerskab til arbejdsmiljø bredt i organisationen. Det faktum, at der en del steder både i det offentlige og private er blevet færre repræsentanter, men at de tilbageværende til gengæld har fået mere uddannelse og tid til hvervet, har ifølge Sørensen et al. ført til mere kvalificerede og forpligtede AMR'er (2009). DIOS-rapporten på det statslige område peger på, at det øgede fokus på arbejdsmiljø er sket uden, at det generelle samarbejde har lidt skade under det øgede fokus på arbejdsmiljø (2010). Det er dog værd at bemærke, at man i en del kommuner har valgt sideløbende med sammenlagte udvalg at etablere eller bibeholde egentlige arbejdsmiljøgrupper (Navrbjerg et al. 2010). DIOS peger på, at det måske kan hænge sammen med kompleksiteten i arbejdspladsernes produktion, forstået som forskellige arbejdsopgaver med forskelligt fokus på henholdsvis fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Bevarelsen af arbejdsmiljøudvalgene på arbejdspladser med sammenlagte udvalg kan ses som udtryk for et behov for at håndtere kompleksiteten i indholdet af arbejdsmiljøet ved at bibeholde et særskilt fokus på især fysiske arbejdsmiljøudfordringer. DIOS peger således på, at særligt arbejdet med psykisk arbejdsmiljøproblemstillinger passer godt ind i det sammenlagte udvalg, da det har mange fælles snitflader med diskussioner omkring eksempelvis organisering af arbejdet og personalepolitiske tiltag (2010). Nu arbejder alle kræfter, både TR, AMR og flere dele af ledelsen, sammen om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, hvilket også betyder, at arbejdet bliver mindre afhængigt af enkeltpersoner. Udskilningen af det fysiske arbejdsmiljø på nogle arbejdspladser ses samtidig med, at sammenlægningerne generelt har betydet en mere helhedsorienteret tilgang til arbejdet med arbejdsmiljø, som tager højde for samspillet mellem fysiske og psykiske faktorer. Arbejdet med lokale arbejdsmiljøudvalg sikrer kvaliteten gennem en konkret tilpasning til de lokale forhold på den enkelte arbejdsplads, samtidig med at beslutningerne kommer tættere på de egentlige 'ejere' (DIOS 2010).

I spørgsmålet om *forskellige interessenter og relationen mellem disse* peger litteraturen på, at de sammenlagte udvalg på den positive side har styrket både TR's og AMR's muligheder for at agere proaktivt. Det hænger sammen med, at de i de sammenlagte udvalg får information om diskussioner og problemstillinger, som måske ikke i situationen snævert set har noget med deres område at gøre, men som på den anden side kan have betydning for arbejdsmiljøet eller

andre områder på længere sigt. Den information gør det muligt for repræsentanterne mere proaktivt at spille ind, inden diskussionen bliver til en egentlig problemstilling på deres område. Udover relationen mellem TR og AMR peges der flere steder i litteraturen (Navrbjerg et al. 2004; DIOS 2010; Sørensen et al. 2009) på, at styrkelsen af repræsentanterne i form af øget uddannelsesmæssig og –tidsmæssig opkvalificering har medført en styrkelse af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Samtidig peges der på, at de sammenlagte udvalg på trods af en reduktion i antallet af medarbejderrepræsentanter alligevel pga. sammenlægningen medfører, at flere repræsentanter inddrages, fordi man i de nye udvalg både har tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter repræsenteret. Det betyder, at flere medarbejderrepræsentanter modtager de samme oplysninger fra ledelsen, deltager i diskussioner og er med til at beslutte. Det sikrer tilsammen en bredere forankring i virksomheden af de beslutninger, der træffes. Ligeledes medfører deltagelsen af flere personer med flere perspektiver i en del tilfælde en kvalificering af beslutningsgrundlaget.

Selvom sammenlægningerne medfører en række fordele for de forskellige medarbejderrepræsentanter og i relationen mellem dem, så kan der også være udfordringer forbundet med sammenlægningerne. DIOS peger således på, at det kan være nødvendigt at vedtage retningslinjer for det konkrete arbejde i de sammenlagte udvalg for at give plads og råderum til både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. DIOS (2010) peger i relation hertil på, at sammenlægninger med helt sammenlagte udvalg i nogle tilfælde har medført udfordringer med hensyn til rollefordelingen mellem medarbejderrepræsentanterne i forhold til den efterfølgende sagsbehandling, så konkrete sager ikke falder mellem to stole. Yderligere kan sammenlægningen skabe uklarhed blandt medarbejderne omkring hvilke(n) repræsentant(er) de skal gå til med hvilke spørgsmål. Endelig kan det skabe udfordringer, at arbejdsmiljørepræsentanter, som ikke er valgt af medarbejderne og ikke kan holdes direkte ansvarlige for beslutninger, i sammenlagte udvalg får mulighed for at bidrage til SU-relaterede emner.

En anden væsentlig udfordring i kommunerne i forbindelse med sammenlægningerne og de reduktioner i antallet af medarbejderrepræsentanter, som de har medført, har været *at sikre repræsentativiteten* på lønmodtagersiden. I de centrale MED-udvalg er der risiko for, at mange stemmer blandt medarbejderne ikke bliver hørt, fordi de ikke har en repræsentant i udvalget. For at sikre at alle bliver hørt, kræver det en veludviklet organisation for, hvordan de forskellige organisationer koordinerer synspunkter forud for de konkrete møder (Navrbjerg et al. 2004; DIOS 2010).

Også i forhold til den opnåelse af ambitionen om et mere effektivt udvalg kan sammenlægningerne være forbundet med udfordringer. Nogle udvalg kan således blive så store, at de reelt bliver ineffektive. Den problemstilling kan særligt være aktuel på arbejdspladser, hvor den generelle inddragelse af medarbejdere er konfliktfyldt. En anden udfordring i forhold til effektiviteten i det sammenlagte udvalg kan særligt i starten være, at det pga. deltagernes forskelli-

ge baggrund er nødvendigt at bruge ekstra tid på at skabe fælles forståelse blandt deltagerne, fordi ikke alle har de nødvendige kvalifikationer/kompetencer til at diskutere alle emner.

### *Alternative strukturer*

I den private sektor har det været meget begrænset med sammenlægninger. Man har i stedet valgt alternative strukturer med udgangspunkt i adskilte strukturer, men med et fokus på at løse bl.a. sidevognsproblematikken. Konkret peger Sørensen et al. på to alternative strukturer(2009):

- Centraliseret decentralisering
- Regional dækning

*Centraliseret decentralisering* har primært fokus på at løse sidevognsproblematikken ved at knytte arbejdet med arbejdsmiljø tættere til de generelle ledelsesstrukturer. Konkret gøres det ved decentralt at udvide de lovpligtige arbejdsmiljøgrupper, så de omfatter et større antal medarbejdere, samtidig med at der vælges ledere med mere erfaring og større beslutningskompetence til grupperne. På medarbejdersiden betyder det, at repræsentanterne skal repræsentere flere, og at de skal bruge mere af deres tid på arbejdsmiljøspørgsmål. Konstruktionen skal sikre, at arbejdsmiljøgrupperne har tilstrækkelig beslutningskompetence også omkring allokering af ressourcer til at løse problemstillinger hurtigt og lokalt. I det omfang, problemer ikke kan løses lokalt, sendes de op gennem de generelle ledelsesstrukturer frem for at være henvist til adskilte strukturer for arbejdsmiljø. Styrkelsen af de lokale arbejdsmiljøgrupper decentralt kobles med en samtidig centralisering i virksomheden, hvor der oprettes et nyt arbejdsmiljøudvalg, hvor topledelsen ofte repræsenteres direkte af den administrerende direktør. Dermed forpligtes – og informeres - ledelsen i højere grad i forhold til arbejdsmiljøarbejdet, og arbejdsmiljøarbejdet opnår større fokus, samtidig med, at beslutninger hurtigt kan træffes uden yderligere høringsprocesser. Den centraliserede decentralisering betyder samtidig, at mellemledere decentralt løser lokale problemstillinger, hvorved det centrale arbejdsmiljøudvalg kan koncentrere sig om de overordnede principper. Denne form for struktur medfører ofte en reduktion i antallet af arbejdsmiljørepræsentanter, som så til gengæld får mere tid, en bredere opgaveportefølje, større ansvar og bedre adgang til efteruddannelse (Sørensen et al. 2009). Modellen for centraliseret decentralisering ligner i vid udstrækning de krav til strukturer, som blev indført med den seneste revision af Arbejdsmiljøloven i 2010. Motiverne bag den centraliserede decentralisering minder samtidig meget om motiverne bag sammenlægningerne i den offentlige sektor med et øget fokus fra topledelsen og en adskillelse mellem de principielle diskussioner i de centrale udvalg og den mere konkrete sagsbehandling i de lokale udvalg.

En anden alternativ organisering betegnes af Sørensen et al. (2009) som *regional dækning*. Her er motivet primært et ønske om at reducere bureaukratiet. Denne form vælges primært af større virksomheder med mange mindre arbejdspladser, som normalt hver især vil have hver deres arbejdsmiljøgruppe. I stedet for at have en arbejdsmiljøgruppe for hver af disse arbejdspladser vælger virksomhederne en gruppe ud fra et større geografisk område eller en funktion. Det har den konsekvens, at arbejdsmiljørepræsentanter skal dække flere lokaliteter, men samtidig er der tale om en reduktion i antallet af repræsentanter. Repræsentanterne får så til gengæld adgang til mere uddannelse og mere tid til arbejdsmiljøaktiviteter, og medarbejderne garanteres let adgang til deres repræsentanter, selvom de ikke længere er fysisk tilstede på alle de enkelte arbejdspladser.

Nu har vi gennemgået de store arbejdspladsers særlige udfordringer, og det skyldes, at der kræves mere struktur på sådanne arbejdspladser. Det er dog vigtigt at påpege at også små arbejdspladser vil kunne opleve nogle af disse problemstillinger, men også at problemstillingerne tager sig forskelligt ud netop pga. virksomhedernes størrelse. Problemstillingen omkring ledernes tidsmæssige ressourcer gælder således både for (ejer)lederen i mikrovirksomheden med fem medarbejdere og mellemlederen med 50 medarbejdere i den multinationale koncern.

## Referencer

- Agervold M. (2002) Arbejdet i samarbejdsudvalg: en empirisk undersøgelse af arbejdsformer, indhold og tilfredshed med SU-arbejdet. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2002; 4 (2):81-98.
- Andersson, I., Rosén, G. & Flemström, E. 2011. *De regionala skyddsombuden – en unik och viktig resurs för arbetsmiljöarbetet*. Högskolan Dalarna.
- Axelsson, C. *Formalisering som hinder & möjlighet i småföretag. En studie av arbetsmiljöarbete ur ett lärandeperspektiv*. Luleå: Institutionen för Arbetsvetenskap. Luleå Tekniska Universitet.
- Busck et al. 2010. The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy* 2010; 31 (3): 285–305
- Christiansen, J. M., Limborg, H. J. (2005) *Private virksomheders håndtering af psykisk arbejdsmiljø*. København: CASA (Centre for Alternative Social Analysis).
- Cowling, M. & Storey, D. M. 1998. *Jobs in EU Micro Firms*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- DIOS Consulting 2010. *Erfaringer med sammenlagt SU (MIO) og SIU – Kvalitativ evaluering for Samarbejdssekretariatet*. København: DIOS Consulting
- Eakin, J. & MacEachen, E. 1998. Health and the social relations of work: a study of the health-related experiences of employees in small workplaces. *Sociology of Health and Illness* 1998; 20 (6): 896-914
- Eakin, J. 1992. Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of health and safety in small workplaces. *International Journal of Health Services*. 1992; 22 (4): 689-704
- Eakin, J., Lamm, F. & Limborg, H. J. International Perspective on the Promotion of Health and Safety in Small Workplaces. In: Frick, K., Jensen, P. L., Quinlan, M. & Wilthagen, T. (eds.). *Systematic Occupational Health and Safety – Perspectives on an International Development*. Amsterdam: Pergamon
- Eaton, A.E. & Nocerino, T. 2000. The effectiveness of HS committees. *Industrial Relations* 2000; 39(2): 265-289.
- ECON 2007. *Erfaringer fra ordningen med regionale verneombud. Rapport udarbejdet for Arbejds- og inkluderingsdepartementet*. Oslo: ECON
- Eurofound (2012), *Trends in job quality in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Felbo-Kolding, J. & Mailand, M. 2012. *Stier og barrierer for det gode samarbejde på arbejdspladsen*. FAOS Forskningsnotat 126, Sociologisk Institut, Københavns Universitet
- Filipson, L. H. 2003. *De friske småföretagen*. Stockholm: Företagarna



- Fonteyn, P. N., Olsberg, D. & Cross, J. A. 1997. Small business owners' knowledge of their occupational health and safety (OHS) legislative responsibilities. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 1997; 3 (1-2): 41-57.
- Frick, K. 1990. Can Management Control Health and Safety at Work? *Economic and Industrial Democracy* 1990; 11: 375-399.
- Frick, K. 1994. *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete – Arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Stockholm: Föreningen För Arbetarskydd
- Frick, K. & Walters, D. 1998. Worker representation on health and safety in small enterprises: Lessons from a Swedish approach. *International Labour Review* 1998; 137 (3): 367-390
- Frick, K., Eriksson, O. & Westerholm, P. 2005. Work environment policy and the actors involved. In Gustafsson, R. Å. & Lundberg, I. (red.) 2005. *Worklife and health in Sweden 2004*. Stockholm: National Institute of Working Life.
- Gelin, A. & Holm, A. 2002. *Fri, frisk och framgångsrik? Om småföretagares hälsa och arbetsmiljö*. Stockholm: Prevent
- Hall, A., Forrest, A., Sears, A. & Carlan, N. 2006. Making a Difference – Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees. *Industrial Relations* 2006; 61 (3): 408-436.
- Hasle, P. & Møller, N. 2005. Fra en konfliktkultur til udvikling i fællesskab – social kapital i danske slagterier. *Tidsskrift for arbejdsliv* 2005; 7 (3): 71-86
- Hasle & Sørensen 2004. *Ramme- og lokalaftaler om organisering af virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde*. Kgs. Lyngby: Institut for Produktion og ledelse, DTU
- Hasle, P. & Limborg, H. J. 2006. A Review of the Literature on Preventive Occupational Health and Safety Activities in Small Enterprises. *Industrial Health* 2006; 44 (1): 6-12
- Hasle, P. & Petersen, J. 2004. The role of agreements between labour unions and employers in the regulation of the work environment. *Policy and Practice in Health and Safety* 2004; 2: 5-24.
- Hasle, P. 2001. Sikkerhedsorganisationens lange vej. *Tidsskrift for arbejdsliv* 2001; 3 (2): 95-110
- Hasle, P., Petersen, J.V. & Wiegman I-M. 2003. Partsaftalers rolle i reguleringen af arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for arbejdsliv* 2003; 5 (2): 27-41
- Ilsøe, A. 2005. Psykosocialt arbejdsmiljø – en fælles opgave i det lokale samarbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv* 2005; 7 (4): 7-25.
- Jensen, P. L. 1997. Can participatory ergonomics become “the way we do things in this firm” – The Scandinavian approach to participatory ergonomics. *Ergonomics*, 1997; 40 (10): 1078-1087.

Klyver, K. Ejerleder, familielever eller ejerlever – en ny forståelsesramme for de mindre ejerledede virksomheder. In: Christensen, P. R., Damgaard, T & Jørgensen, T. B. (red.) 2004. *Iøjnefaldende anderledes? – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Knudsen, H. (1995): *Employee Participation*. London: Corwin Press.

Limborg, H. J. & Petersen, J. V. 2008. *Arbejds miljørådgivningens fremtid – set i historisk lys*. København: Team Arbejdsliv.

Limborg, H. J. 2002. *Den risikable fleksibilitet – på vej mod et 'nyt' arbejdsmiljø*. København, Frydenlund.

LO 2012. *Regulering af det psykiske arbejdsmiljø – status og udfordringer*. København: Landsorganisationen i Danmark

Mathiesen, K. & Hvenegaard, H. 2001. New work councils: Expanded cooperation in the public sector in Denmark. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries 2001; 11 (2): 145-157*

Metodeudvalget 1998: *Rapport fra Metodeudvalget: Statistik og eksempler fra indsatsen overfor psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet*. København: Metodeudvalget.

Navrbjerg, S. E. et al. (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – En tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*. København: KL, Københavns Kommune & KTO

Navrbjerg, S. E., Larsen, T. P. & Johansen, M. M. 2010. Sikkerhedsrepræsentanten som organisationsrepræsentant – Rapport V. In: Navrbjerg, S. E., Larsen, T. P. & Johansen, M. M. *Tillidsrepræsentantundersøgelsen 2010*. København: LO.

*Nyt fra Danmarks Statistik, Konkurs, Nr. 44, 2.februar 2011*. København: Danmarks Statistik.

Shearn, P. 2005. *Workforce Participation in the Management of Occupational Health and Safety*. Sheffield: Health & Safety Laboratory

Sørensen et al. 2009. Local Agreements as an Instrument for Improvement of Management-Employee Collaboration on Occupational Health and Safety. *Economic and Industrial Democracy 2009; 30 (4): 643-672*.

Sørensen, O. H., Hasle, P. & Bach, E. 2007. Working in small enterprises – Is there a special risk? *Safety Science 2007; 45 (10): 1044-1059*.

Walters, D. & Frick, K. 2000. Worker Participation and the management of OHS: Reinforcing or conflicting strategies. In: Frick, P. L., Quinlan, J.M. & Wilthagen, T. (red.) *Systematic Occupational Health and Safety Management*. Oxford: Elsevier

Walters, D. & Nichols, T. 2007. *Worker Representation and Workplace Health and Safety*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Walters, D. 1997. *The role of regional health and safety representatives in agriculture: an evaluation of a trade union initiative on roving safety representatives in agriculture*. Sudbury: HSE Books.

Walters, D. 2004. Worker representation and health and safety in small enterprises in Europe. *Industrial Relations Journal* 2004; 35 (2): 169-186

## **Del II:**

**Interview: 15 samarbejds- og  
arbejdsmiljøkonsulenters syn  
på det psykiske arbejdsmiljø  
og samarbejdet**

## Indholdsfortegnelse

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>62</b>
Metodiske overvejelser.....	62
<b>2. Sammenfatning af interviewundersøgelsen .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Undersøgelsens resultater .....</b>	<b>68</b>
Psykisk arbejdsmiljø – hvad er det? .....	68
Begyndelsesforvirring .....	69
Psykisk arbejdsmiljø – forskellig prioritet i forskellige brancher .....	69
Dårligt psykisk arbejdsmiljø – et vilkår i nogle brancher?.....	70
Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø.....	71
Psykiske arbejdsmiljøproblemer = dårlig ledelse? .....	72
At gøre psykisk arbejdsmiljø til et individuelt problem .....	73
Bedre organisering = bedre trivsel .....	74
Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten?.....	75
Arbejdsmiljøarbejde – ledelsens (manglende) interesse .....	75
Psykisk arbejdsmiljø – en niche for nye og unge ledere?.....	76
Krisen – det psykiske arbejdsmiljø forværres .....	77
Det psykiske arbejdsmiljø løftes i samtalen .....	77
At få ledelsen i tale: Kapitalisering af arbejdsmiljøet .....	78
Når medarbejdersiden ikke griber bolden .....	79
Tilsyn, rådgivning, overvågning – hvad fungerer bedst? .....	80
Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog?.....	80
Aftaler = ejerskab til arbejdsmiljøarbejdet .....	82
Konsulenter er de lokale aktørers egne folk .....	82
Når konsulenterne forsvinder .....	83
Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder.....	84
Små virksomheder individualiserer det psykiske arbejdsmiljø .....	84
Store virksomheder har strategier – men når det ud? .....	85
Store fagforeninger når ikke ud på de små arbejdspladser .....	85
AM-organisationen og SU-organisationen – forskelligt fokus.....	85
Arbejdsmiljørepræsentant – ikke uddannet til forhandling, men til regler .....	86
Kan arbejdsmiljøet forhandles?.....	87
Individuelt og kollektivt arbejdsmiljø – hvem tager sig af hvad? .....	88
AMR og TR – samme person? .....	89
AMR ofte uden for klubberne .....	90
SU – her grundlægges det psykiske arbejdsmiljø.....	91
Sammenlagt eller adskilt struktur? .....	91
Erfaringerne med sammenlagte systemer – MED.....	91
At sanktionere de lokale MED-aftaler.....	92
Sammenlagte SU og AMO i den private sektor .....	93
Frygt for nedprioritering af (fysisk) arbejdsmiljø.....	94
Lovgivning om arbejdsmiljø – sikrer repræsentation.....	96
De gule et problem – infiltrerer samarbejdssystemet .....	96
Sammenlagt struktur – diktat fra toppen eller behov på arbejdspladserne? .....	97
SVAR-systemet – kooperationens forsøg med sammenlægning.....	98
De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenters rolle .....	98
Lokale konsulenter – kommer kun fra arbejdstagerside.....	99
Lokale konsulenter – arbejder med en konfliktrappe .....	99
<b>4. Opsamling og perspektivering af interviewundersøgelsen....</b>	<b>100</b>

*”Hvis man vil ændre på det psykiske arbejdsmiljø, så skal det fortsat komme et sted fra. Hvis det ikke kommer fra ledelsen, så skal det komme fra vores side. De tillidsvalgte skal være klædt på til det og konkret vide, hvad de skal byde ind med – og det mangler vi. Min kæphest er, at vi ikke kan stille krav til alle mulige andre – det starter hos os selv!”*

*Samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulent*

## 1. Introduktion

Denne del tager udgangspunkt i interview med 15 arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter inden for LO-området. De 15 konsulenter fordeler sig på alle brancher inden for LO, ligesom både den offentlige og den private sektor er repræsenteret.

Den overordnede interesse er at belyse, hvordan man på virksomheder tackler det psykiske arbejdsmiljø. Der trækkes således på konsulenternes erfaring om, hvordan man lokalt har løftet det psykiske arbejdsmiljø, og hvilke barrierer der har været for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

### Metodiske overvejelser

13 af de 15 konsulenter arbejder på centralt plan – det vil sige, at de er ansat som konsulenter på den respektive fagforenings hovedkontor eller på et kartels hovedkontor. Det har både fordele og ulemper. Fordelen er, at aktørerne kender de formelle strukturer for samarbejdet og arbejdsmiljøarbejdet, idet de rådgiver de lokale aktører – tillidsvalgte og ledelse på arbejdspladserne – om dette på daglig basis. De samler også i et vist omfang lokale erfaringer ind ved deres rådgivning.

Ulempen er, at disse aktører typisk kun kender et ret begrænset antal virksomheder. De virksomheder, som de så kender, er tillige oftest virksomheder, som enten har særlige problemer, og derfor har tilkaldt konsulenterne, eller der kan være tale om virksomheder, som har været igennem et *'best practice'*-forløb og derfor kan fortælle en særlig positiv historie om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

Der er dog også nogle konsulenter, der arbejder i ganske små forbund, som servicerer medarbejdere og tillidsvalgte på få, store arbejdspladser, hvor medarbejderne har relativt ens arbejdsvilkår. De har i sagens natur ganske godt overblik over udviklingen inden for hele området. Andre konsulenter er i store fagforeninger med mange forskellige arbejdspladser og dermed også forskellige udfordringer. Atter andre kommer stort set kun på store arbejdspladser inden for deres område og har derfor begrænset viden om små arbejdspladseres udfordringer, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Den viden, som indsamles via interviewene med disse konsulenter, har således karakter af *punktnedslag* på virksomheder med særligt gode eller særligt problematiske forhold.

Konsulenterne befinder sig tillige i *grænsefladen mellem det politiske centrale niveau og det praktiske niveau på arbejdspladserne*. Det betyder, at deres syn på det psykiske arbejdsmiljø kan være en blanding af 'er' og 'bør'. På den ene side kender konsulenterne til, hvad der sker på udvalgte virksomheder – på den anden side har de også en politisk-faglig holdning til, hvad målet *bør* være for virksomhedens udvikling i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet.

Data fra interviewene er derfor en skønsom blanding af erfaringer fra særlige virksomheder, holdninger til regelsæt og love, og politiske indspark fra arbejdstagerorganisationer. Derfor aftegner disse data ikke et éntydigt billede af virkeligheden. Derimod er formålet at *fremanalysere en række fokuspunkter* for det videre arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i samarbejdssystemet.

To af de femten konsulenter er fra lokale afdelinger. Dermed kastes der lys over, i hvilket omfang og hvordan de lokale parter på arbejdspladserne bruger lokale afdelinger i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

Afreporteringen her tager udgangspunkt i konsulenternes udtalelser – i bogstaveligste forstand. Citaterne bruges og sammenstilles, således at pointer perspektiveres, ofte på tværs af brancher. Citaterne giver også læseren mulighed for selv at vurdere, om det, der fremanalyseres, har bund i empirien. Endelig bruges citaterne af en mere prosaisk grund: Det gør simpelt hen teksten mere underholdende og mindre tør.

De 15 konsulenter optræder anonymt i denne rapport. De skal alle takkes for at have sat tid af til at fortælle om deres erfaringer. Uden dem var denne analyse ikke mulig.

## 2. Sammenfatning af interviewundersøgelsen

Vi indleder med en diskussion af, *hvad psykisk arbejdsmiljø er* – ifølge konsulenterne. Det er der nemlig ikke helt enighed om på tværs af konsulenter og brancher, ligesom *det psykiske arbejdsmiljø's status* også varierer fra én branche til en anden. Således er der stadig mange brancher, hvor det fysiske arbejdsmiljø er absolut førsteprioritet – simpelt hen fordi arbejdsmiljø i disse brancher først og fremmest handler om liv og førlighed. Der er dog også en udbredt forståelse af, at *det psykiske arbejdsmiljø ofte er en vigtig faktor for et godt fysisk arbejdsmiljø – og omvendt*.

Det er i vid udstrækning konsulenternes svar og fortællinger, der strukturerer rapporten. Det betyder i praksis, at de emner, som de har trukket frem som betydende for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, også er dem, der bærer rapporten.

*Når ledelsens rolle i forhold til det psykiske arbejdsmiljø* således fylder ganske meget i rapporten, så er det fordi, stort set alle konsulenter fremhæver, at ledelseskvalitet og ledelsens initiativer – eller manglende initiativer – i forhold til arbejdsmiljøet er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig kan det være meget vanskeligt som tillidsvalgt eller konsulent *at italesætte, at der er dårlig ledelse på en arbejdsplads* – fordi det er den mest direkte kritik af en ledelse, man kan forestille sig. Ledelse handler nemlig om organisering af arbejdet, og netop problemer med organiseringen er ofte en hovedårsag til



tidspres, en hård omgangstone og stress – og dermed problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Mange ledere opfatter *arbejdsmiljøregler som et indgreb i ledelsesretten*, og det er ikke usædvanligt, at ledelsen søger *at individualisere det psykiske arbejdsmiljø* – det vil sige, at ledelsens synspunkt er, at det er én person (eller flere), der har eller er et problem – og ikke arbejdsmiljøet som sådan, den er gal med. En væsentlig opgave for mange tillidsvalgte er således at sikre, at de problemer, der har med arbejdspladsen at gøre, ikke forbliver individuelle, men *løftes til et kollektivt psykisk arbejdsmiljøproblem*.

Endelig er det tydeligt, at *krisen har forværret det psykiske arbejdsmiljø* – på to måder: dels går mange i en stadig utryghed om, hvorvidt de også har et job om en måned, dels presses medarbejderne stadig mere af ledelsen; på tværs af *alle* brancher er der ét psykisk arbejdsmiljøproblem, der går igen i interviewene med konsulenter – nemlig tidspres.

På tværs af alle brancher er der også enighed om, at *det ikke er muligt at løfte det psykiske arbejdsmiljø med faste regler og grænseværdier*, som man kender det fra reguleringen af det fysiske arbejdsmiljø – for hvordan sætter man grænseværdier op for fx god tone på et kontor eller en byggeplads? Det må man tale sig frem til, og derfor fremhæver konsulenterne også på tværs af brancher, *at samtale er vejen frem til bedre psykisk arbejdsmiljø*. Det er ofte dårlig eller ingen kommunikation, der skaber de psykiske arbejdsmiljøproblemer. Løsningen er, at ledelsen og medarbejderrepræsentanter kommunikerer og italesætter problemerne, men også kollegerne indbyrdes skal definere den gode omgangstone og dermed det gode psykiske arbejdsmiljø. En måde at få ledelsen i tale om trivsel på arbejdspladsen er ved at *kapitalisere det psykiske arbejdsmiljø* over for ledelsen. Det betyder, at man forklarer ledelsen, at virksomheden med glade og trygge medarbejdere kan levere bedre service og produktion – med andre ord at god trivsel betaler sig. En anden tilgang er *fælles kurser, hvor begge parter deltager* og sammen lokaliserer problemerne på arbejdspladsen – og finder løsninger på dem.

Der findes selvfølgelig også mange arbejdspladser, hvor ledelsen rent faktisk involverer og medinddrager medarbejderne i udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø. Men her nævner flere konsulenter, at *medarbejdersiden ofte er dårlig til at levere input og tilbagespil til ledelsen. Medarbejderne er ofte reaktive frem for at være proaktive* – det vil sige, de venter på ledelsens udspil frem for selv at fremsætte forslag. Her påpeger flere konsulenter, at medarbejdersiden ikke er godt nok uddannet til at agere proaktivt i forhold til ledelsen i almindelighed og trivsel og psykisk arbejdsmiljø i særdeleshed.

Arbejdsmiljøloven og Arbejdstilsynet har en betydelig rolle at spille, når det gælder reguleringen af arbejdsmiljøet – både det psykiske og det fysiske. Men

samtidig er der som nævnt bred enighed om, at netop *det psykiske arbejdsmiljø kun vanskeligt kan reguleres via lovgivning og rigide regler, ligesom mange ledere som nævnt er negative over for regulering, der griber ind i ledelsesretten*. Hermed er samtale og forhandling vejen frem, og det står i modsætning til den måde, hvorpå man i dag regulerer de fleste arbejdsmiljøforhold, nemlig med lovgivning. Her spiller konsulenter en rolle, og *generelt modtages konsulenterne positivt – og mere positivt end Arbejdstilsynet*. Samarbejdskonsulenter kommer som regel ud to og to, det vil sige med repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside, og det skaber gode forudsætninger for dialog. *Konsulenterne er nemlig en del af et partssystem; de opfattes som regel som parternes egne folk* og ikke nogen, der som sådan kommer udefra for at overvåge og kontrollere – som Arbejdstilsynet.

Jo mere ejerskab, parterne kan få til det psykiske arbejdsmiljø, jo større sandsynlighed for, at de vil kunne arbejde med det lokalt. Det store spørgsmål er, *om det psykiske arbejdsmiljø alene kan reguleres via aftaler*. Flere konsulenter fastholder, at en lovgivning og et tilsyn er nødvendig back-up for at sikre, at mindre samarbejdsorienterede ledelser lever op til nogle minimumskrav. Der er dog ofte et problem i kølvandet på konsulenternes arbejde – nemlig *at fastholde indsatsen og fokus, når konsulenterne forsvinder*. Her kunne *regionale arbejdsmiljørepræsentanter, en slags 'rejsende i arbejdsmiljø'*, måske være en løsning. De kunne med mellemrum komme og minde parterne på arbejdspladsen om at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

I del I påviste litteraturstudierne, at der er betydelige forskelle på strukturen for og indholdet af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø på store og små virksomheder. Selv om relativt få konsulenter kommer på de helt små virksomheder, bekræfter de, der kommer der, at arbejdsmiljøarbejdet er af en helt anden karakter. Flere påpeger, *at de små virksomheder er som en familie – på godt og ondt*. Der bliver taget hånd om den enkelte, der har problemer med trivsel – men det opfattes og løses typisk som et individuelt problem. Eller hvis den enkelte ikke kan tåle mosten, så bliver han eller hun frosset ud. Det nære på de små arbejdspladser betyder også, at der ikke er andre steder inden for virksomheden, man kan flytte hen, hvis man ikke passer ind i gruppen. *De store arbejdspladser* kan også have problemer – selv om de formelt set skal have og har en arbejdsmiljøorganisation, og mange har et samarbejdsudvalg eller MED-udvalg. Her kan det det meget vel være, at den ellers *lovpligtige organisation af arbejdsmiljøarbejdet bare ikke fører til noget*; gode aftaler og organiseringer kan ikke gøre det alene, hvis ikke *en ildsjæl blandt medarbejderne eller en leder tager initiativ til hele tiden at følge op*.

En betydelig udfordring i samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø er, at *arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen har meget forskelligt*

*fokus – og forskellige traditioner for at regulere henholdsvis samarbejdet og arbejdsmiljøarbejdet.* Arbejdsmiljøorganisationen arbejder ud fra faste regler (herunder Arbejdsmiljøloven), mens samarbejdsorganisationen er vant til at forhandle om det meste. Det afspejler sig også i, at de to hovedaktører på arbejdstagerside – arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten – som udgangspunkt er *forskelligt uddannet*; hvor tillidsrepræsentanten er uddannet til forhandling og kompromisser, er arbejdsmiljørepræsentanten uddannet til regeladministration og til at kende lovsæt. Nogle konsulenter peger også på, at *samarbejdsorganisationen er mere strategisk* orienteret, mens *arbejdsmiljøorganisationen er praktisk* og tager sig af ad hoc-udfordringerne. Men netop når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, er der brug for et samarbejde mellem de to organisationer og deres aktører.

Det store spørgsmål er, om *arbejdsmiljø kan sættes til forhandling*. Her er holdningen blandt konsulenterne, at det kan det ikke – set under ét – for det fysiske arbejdsmiljø skal til stadighed have faste regler og grænseværdier. Men samtidig erkendes det også, at *det er gennem samtale og samarbejde og forhandling, at netop det psykiske arbejdsmiljø bliver løftet*. Og hver gang, der forhandles om arbejdsvilkår i regi af samarbejdsudvalget, så påvirker det også trygheden og trivslen på arbejdspladsen – og dermed det psykiske arbejdsmiljø. Dermed virker det naivt at tro, at arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø kan foregå uden forhandling.

Der er bred enighed om, at *samarbejde mellem tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter er afgørende* for, at det psykiske arbejdsmiljø kan løftes. Det går da også fornuftigt mange steder, men flere konsulenter bemærker, at *arbejdsmiljørepræsentanterne sjældent inviteres ind i klubber* på arbejdspladsen – hvilket ellers ville være et udgangspunkt for samarbejde om psykisk arbejdsmiljø og andre forhold af relevans for både samarbejde og arbejdsmiljø.

I kommuner og regioner har man erfaringer med *sammenlagte arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationer* tilbage fra 1997 i form af MED-systemerne (se også litteraturstudierne). Generelt mener konsulenterne fra den offentlige sektor, at det er den bedst mulige konstruktion, men de påpeger også, at de store enheder gør det svært for de centrale parter i kommuner og regioner at vide, hvordan arbejdsmiljøet har det på den enkelte institution – ligesom det er vanskeligt for den enkelte institution at få videreformidlet, hvad der sker lokalt. *I den offentlige sektor kom initiativet til sammenlægning i høj grad ovenfra* – fra KL og KTO. I den private sektor findes muligheden for sammenlægninger også, men her er der lagt op til, at man lokalt selv finder ud af, om det giver mening. Der er altså i modsætning til i kommuner og regioner ikke noget centralt pres for, at man diskuterer samarbejdsstrukturen og arbejdsmiljøarbejdets struktur. *I*

*den private sektor har man da også udnyttet muligheden for sammenlægning i langt mindre omfang, og her er en vis skepsis at spore blandt konsulenterne. Ofte har man oplevet – ligesom man gjorde det i kommuner og regioner – at ledelsen mest af alt har været interesseret i at skære ned på antallet af tillidsvalgte og på antallet af møder. Desuden har man været skeptisk over for, at især *det fysiske arbejdsmiljø bliver glemt* eller får en sekundær status i en sammenlagt struktur.*

Et ganske særligt problem i de sammenlagte systemer udgør *de gule arbejdsmiljørepræsentanter*. Da arbejdsmiljøsystemet er underlagt loven og ikke er en del af aftalesystemet, kan der vælges uorganiserede eller gule ind som arbejdsmiljørepræsentanter – og de bliver valgt ind, simpelt hen fordi der ikke stiller organiserede op til posten. Det betyder, at *de gule og uorganiserede får adgang til samarbejdssystemet*, som ellers er forbeholdt de organiserede lønmodtagere.

Endelig sikrer en lovgivning om en arbejdsmiljøorganisation, *at medarbejdersiden har ret til at blive hørt og have repræsentation, uanset om virksomheden er organiseret* eller ej. Her spiller det ind, at den private sektor har mange små og uorganiserede virksomheder, og hvis man her indfører et én-strengt system, kun baseret på aftaler og uden lovgivning til støtte, så er der risiko for, at medarbejdersiden ikke har formelle rettigheder til at blive hørt på disse virksomheder. Repræsentation er med arbejdsmiljøloven sikret, hvis arbejdspladsen har ti eller flere ansatte.

De lokale konsulenter har på de fleste områder samme opfattelse af arbejdet med psykisk arbejdsmiljø som de centrale konsulenter. Der er dog et område, hvor der synes at være en mindre forskel: *De lokale konsulenter arbejder med en konfliktrappe*, hvor de typisk prøver at løse problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø så tæt på kilden som muligt – og så tidligt som muligt. Hvor de centrale konsulenter typisk tilkaldes, når der *er* opstået problemer, prøver de lokale ofte at forebygge, at de når et niveau, hvor udefrakommende parter skal blandes ind. Det er dog også en udfordring, at *de lokale konsulenter – modsat de centrale – kommer unilateralt*, det vil sige, at kun medarbejdersidens konsulenter kommer på arbejdspladsen. Det kan opfattes af ledelsen som utidig indblanding udefra – men skyldes i høj grad, at arbejdsgiversiden er svagt organiseret på lokalt plan og typisk ikke har en lokalorganisation.

### 3. Undersøgelsens resultater

I det følgende præsenteres og kommenteres de 15 samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenters syn på arbejdsmiljøet. Der indledes med en kort diskussion af, hvad arbejdsmiljø overhovedet er. Herefter er rapporten bygget op omkring, hvad der af konsulenterne vurderes at være det vigtigste i forhold til psykisk arbejdsmiljø og trivsel:

- Ledelsens ansvar for det psykiske arbejdsmiljø
- Samtalens betydning for det psykiske arbejdsmiljø
- Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder
- Forskelligt fokus i arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationen
- Erfaringer med sammenlagte arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisationer
- Lokale konsulenters erfaringer om arbejdet med psykisk arbejdsmiljø

#### Psykisk arbejdsmiljø – hvad er det?

Hvor det fysiske arbejdsmiljø er relativt præcist defineret – det handler populært sagt om grænseværdier for røg, støj og møg – så er det psykiske arbejdsmiljø mere diffust. Hvornår kan et problem henføres til arbejdsmiljøet, og hvor sætter man grænserne i forhold til en god omgangstone? Det er meget vanskeligere at måle og veje det psykiske arbejdsmiljø, endside at definere det – og det fylder forskelligt og har forskellige former i forskellige brancher. Det er også et meget bredtfaavnende område – eller som en konsulent udtrykker det:

*”For mig er psykisk arbejdsmiljø alle de arbejdsmiljømæssige påvirkninger, som ikke er fysiske. Og det kan jo være meget. Det kan være alt fra ledelse til kunder – til påvirkninger fra dem, som man skal servicere – til arbejdspress. Og udøvelse af ledelse har jo også ekstremt meget med arbejdsmiljø at gøre.” (10:2)*

En anden finder det også vanskeligt at definere:

*”Det er jo meget dynamisk, og man kan ikke sådan splitte det op. Menneskernes oplevelse af det er jo sammensat. Samspillet mellem folk på arbejdspladsen er jo meget kompliceret og kan ikke opstilles eller adskilles i enkelt-faktorer. Mange af tingene kan ikke håndteres og handles på, og mange af de forhold, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø, er rammebetingelser for virksomhederne.” (12:1)*

Som det påpeges her, er der tale om relationer, og relationer kan kun vanskeligt sættes på formel.

**Begrebsforvirring**

Mange interviewpersoner nævner ordet 'trivsel', når de skal definere psykisk arbejdsmiljø. Men som en konsulent påpeger, så findes ordet trivsel faktisk ikke i arbejdsmiljøloven.

*"Psykisk trivsel og arbejdsmiljø hænger sammen, men trivsel er ikke omtalt i arbejdsmiljøloven, og det er psykisk arbejdsmiljø – det giver noget fnidder-fnadder." (8:1)*

Det kan være et problem, fordi mange ledelser foretrækker at diskutere begrebet trivsel frem for psykisk arbejdsmiljø:

*"Hvis vi nu skal snakke psykisk arbejdsmiljø med en virksomhed, hvis vi så bruger ordet trivsel, så vil de gerne snakke med os – men hvis vi bruger psykisk arbejdsmiljø, så vil de ikke. Trivsel er et positivt ord – det opfattes positivt." (8:1)*

Også når det gælder de konkrete begreber og deres indhold, kan der være betydelige forskelle på, hvordan forskellige aktører opfatter tingene. Fx er der meget stor forskel på, hvordan god omgangstone er i et bygge-sjak og på et kontor i en kommune – og selv inden for samme virksomhed kan aktørerne have vidt forskellige forståelser af den gode omgangstone.

*"Ofte bliver man jo enige om, at man skal have en god omgangstone på virksomheden. Men der er meget stor forskel på, hvordan god omgangstone opfattes blandt den øverste ledelse og blandt de administrative medarbejdere og blandt produktionsmedarbejderne. Måske er der tilmed forskel fra daghold til nathold eller fra afdeling til afdeling." (8:2)*

Det er derfor for simpelt at skrive i en medarbejderhåndbog, at der skal være en god omgangstone. Man er nødt til at sætte nogle relativt klare rammer for, hvad en god omgangstone er – og hvordan man så skal udfylde disse rammer lokalt.

**Psykisk arbejdsmiljø – forskellig prioritet i forskellige brancher**

Interviewene med arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter afslører, at det psykiske arbejdsmiljø fylder mere i nogle brancher end i andre. Det handler ikke mindst om, at det fysiske arbejdsmiljø – liv og førlighed – til stadighed er mere truet i brancher som fx bygge- og anlægsbranchen.

*"Psykisk arbejdsmiljø i byggeriet lider under, at andre spørgsmål opleves som vigtigere. Her kommer folk til skade fysisk, enten i arbejdsulykker eller bliver nedslidt. Derfor ligger fokus på vores område på de klassiske arbejdsmiljøproblemer." (3:2)*

En konsulent fra et andet håndværkerfag siger det endnu mere direkte:

*”Der bliver brugt rigtig mange ressourcer på at finde og afdække det psykiske arbejdsmiljø, og der bliver skrevet tykke bøger – men med mine briller bliver der fokuseret alt for meget på det psykiske arbejdsmiljø i forhold til det fysiske arbejdsmiljø.” (9:1)*

Det hindrer dog ikke, at man også i disse brancher er opmærksom på psykiske arbejdsmiljøproblemer – således er tidspres et betydeligt problem, som påvirker både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Og det konstateres også, at frygten for arbejdsløshed i forbindelse med finanskrisen er årsag til, at der i de seneste år er kommet mange henvendelser om psykisk arbejdsmiljø. Men skal der prioriteres i de brancher, der stadig har udfordringer med det fysiske arbejdsmiljø, så kommer fysisk arbejdsmiljø først:

*”Hvis vi skal lægge en prioritering ind, så står psykisk arbejdsmiljø jo ikke øverst på vores lise. For vi har alt for mange, der bliver skadet og ødelagt på anden måde. Og det er jo rigtig godt, hvis vi kunne få styr på det, inden vi når til det psykiske arbejdsmiljø. Men der er også noget kultur i det – for en rigtig håndværker tuder vel ikke.” (9:5)*

Men samtidig er der også en erkendelse af, at det fysiske miljø påvirker det psykiske. En konsulent har oplevet, at medarbejdere i mindre grad siger fra over for dårligt fysisk arbejdsmiljø – og det påvirker så deres psykiske velbefindende.

*”Hvis de beder om et stillads eller nogle værnemidler, så får de at vide, at ’man har klaret sig uden i 25 år, og hvis du ikke kan finde ud af at lave det, så kan du finde et andet sted’. Men det kan du bare ikke i disse år – så finder du dig måske i nogle ting, som påvirker dig psykisk.” (9:5)*

### **Dårligt psykisk arbejdsmiljø – et vilkår i nogle brancher?**

Men der findes også brancher, hvor ledere – og nogle gange også medarbejdere – anser udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø for et vilkår. Det kan fx være i brancher, hvor der er meget kontakt med psykisk ustabile eller voldeligt orienterede klienter:

*”Når man går ind i det her job, så ved man med sig selv, at sandsynligheden for, at jeg på et eller andet tidspunkt kommer til skade eller bliver truet eller får det dårligt, den er stor – og det er et grundvilkår.” (6:6)*

Det betyder ikke, at der ikke arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø – men at der netop er behov for systematisk og præventivt arbejde, ikke mindst gennem god ledelse.

*”For at blive ansat i det her system, så kommer man igennem [en lang række tests]. Hvis man efter de her tests er fundet egnet til at være ansat, så kan man ikke bagefter komme og sige, at vedkommende var et mis-match. (...) Det er en måde ledelsesmæssigt at fraskrive sig ansvaret på.” (6:6)*

### **Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø**

Arbejdsmiljøloven pålægger ledelsen at sikre, at der tages hånd om arbejdsmiljøet. Formaliseringsgraden afhænger af virksomhedens størrelse (se nærmere i litteraturreviewet).

Når der på en arbejdsplads er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, fremhæver flere konsulenter, at en betydelig barriere er ledelsens manglende anerkendelse af problemerne. Det skyldes i mange tilfælde, at det i høj grad falder tilbage på ledelsens kerneopgave, nemlig organiseringen af arbejdet. Det bekræftes af en undersøgelse fra et forbund:

*”Vi bruger NFA’s [Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø] spørgeskemaundersøgelse, og noget af det, der bonner utrolig meget ud, det er ledelseskvaliteten – ledelsens planlægning og løsning af konflikter.” (11:1)*

Hvis der er problemer med det psykiske arbejdsmiljø, er det i praksis det samme som, at ledelsen har et problem med at lede og organisere arbejdet. Dermed er en anerkendelse af problemer med det psykiske arbejdsmiljø ofte det samme som at erkende, at man som leder har svigtet på nogle områder – og at der er rum for forbedring.

*”Ofte handler det om, at hele flokken kan se, at der er et problem – men man kan ikke få ledelsen i tale om det. Fordi de benægter, at det er et problem.” (1:3)*

En anden konsulent inden for et område, der ellers er præget af meget vold fra klienter, påpeger, at det ikke er volden i sig selv, der er områdets største problem:

*”Det ville være fristende at sige, at det [største psykiske arbejdsmiljøproblem] var vold og trusler. Men jeg vil sige, at det er manglende ledelsesmæssig støtte. For man kan godt håndtere vold og*



*trusler, hvis man så i øvrigt har klare roller og god ledelsesmæssig støtte. (...) Volden er et symptom på dårlig ledelse.” (6:4)*

Selv om ledelsen har hovedansvaret for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø, fremhæver nogle konsulenter dog også, at udfordringerne skal løses i fællesskab. Og netop de konsulenter, som har denne tilgang, oplever, at det faktisk er nemt at få ledelsen i tale.

*”Vi går ind og siger, at det her er et samspil – det skal ske mellem ledelse og medarbejdere. Det vil sige, at vi lægger ikke bare forpligtelsen over på ledelsen og siger, at det må I have styr på – men går ind og siger, at det er noget, I må drøfte i samarbejdsudvalget.” (7:3)*

Det afgørende er altså her, at man ser det som et fælles problem – som også kun kan løses, hvis alle parter går positivt ind i en dialog.

### ***Psykiske arbejdsmiljøproblemer = dårlig ledelse?***

En væsentlig barriere for anerkendelsen af psykiske arbejdsmiljøproblemer er derfor ledelsen selv – og at kunne dokumentere over for ledelsen, at der er et problem med det psykiske arbejdsmiljø. Hvis ledelsen ikke vil anerkende problemet, falder det tilbage på medarbejderrepræsentanterne at dokumentere problemet. Og i modsætning til det fysiske arbejdsmiljø er det meget vanskeligere at dokumentere problemer med psykisk arbejdsmiljø.

*”[Løsningen er] at man simpelt hen går ind og sætter spørgsmålstejn ved ledelsens måde at gøre tingene på – i stedet for at knytte problemet til den enkelte.” (1:1)*

Flere fremhæver, at det er meget nemmere for ledelsen at tackle enkeltstående tilfælde af problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Hvis det lokaliseres til en enkelt person, kan det fremstilles som den enkeltes problem med at tilpasse sig arbejdsvilkårene – og dermed er det ikke et problem med ledelsen, men med den enkelte.

*”Diskussionen om psykisk arbejdsmiljø har en tendens til at blive sådan noget individualiseret noget, som handler om: ’Hvordan håndterer du, at du faktisk har det skidt på arbejdet? Det skal du bare leve med, det behøver vi [som ledelse] ikke’.” (1:6-7)*

Der er også konsulenter, som oplever, at ledelsen faktisk tager positivt imod deres konsulentvirksomhed:

***”Hvordan stiller ledelsen sig i forhold til, at I kommer ud og siger: ’Vi vil gerne lave en 360 graders analyse af arbejdsmiljøet her.’?”***

*”Jamen i virkeligheden synes jeg, de tager pænt imod det. Fordi... det er jo svært som moderne leder i dag at sige: ’Jamen vi er slet ikke interesserede i, hvordan vores medarbejdere har det.’” (SK:7)*

#### ***At gøre psykisk arbejdsmiljø til et individuelt problem***

Særligt når der er tale om det psykiske arbejdsmiljø, bliver det ofte et afgørende spørgsmål, om et problem er individuelt eller kollektivt. Altså, når en medarbejder har et problem, kan det så henføres til individet eller til arbejdspladsen? Hvis det kan henføres til individet, kan ledelsen i princippet vaske sine hænder – men er det et mere udbredt problem, som hidrører organiseringen af arbejdet eller relationer mellem medarbejdere, så er det et kollektivt problem, som falder på ledelsens bord.

*”Der er jo mange, der har en tendens til at sige: ’Jamen det er måske også noget i privatsfæren, eller du er måske også lidt sart, eller du har en lidt speciel personlighed.’ Så bliver det henført til det, og så er de stigmatiserede, og så bliver det individuelt.” (5:7)*

Men det er ikke altid så ligetil at vurdere, hvad der betinger hvad:

*”Det er jo dét, der er rigtig svært: Hvis du har en ting i privatlivet, der kokser, så er du presset, og du har også ting på arbejde, hvor du er presset – så vælter det måske lige nøjagtig, når en kollega siger noget til dig. Så det er svært – hvad kommer først, hønen eller ægget?” (9:4)*

En konsulent forklarer, at det kan være vanskeligt at vurdere, om et enkeltstående problem er et personligt problem – eller om der faktisk er et generelt arbejdsmiljøproblem bag. En afgørende parameter for, om det er et kollektivt eller individuelt problem, er andelen af medarbejdere, der bliver ramt.

*”Jeg har ikke løsningen på, hvordan vi skal håndtere det. Men hvis der står X antal svende og siger, at de er pressede, så må man forholde sig til det.” (9:2)*

I forhold til konsulentarbejdet er opdelingen helt afgørende for, hvorvidt konsulenter inddrages i det psykiske arbejdsmiljø. En konsulent påpeger, at hun aldrig inddrages i individuelle sager – kun kollektive arbejdsmiljøproblemer. Men konsulenterne vurderer så også, om fx stress blandt nogle medarbejdere på en arbejdsplads kan tolkes som et kollektivt problem:

*”På de konkrete sager, hvor en enkelt går ned med stress, dér er jeg slet ikke med. Jeg har jo min rolle med at være med på den forebyggende del, eller hvis det er et helt generelt problem, at folk bliver stressede, og man har et højt sygefravær på en arbejdsplads. (...) Hvis der er meget sygefravær, og hvis begrundelsen er stress, så tillader vi os at sige, at der altså er et eller andet, der kan arbejdes med på den virksomhed.” (7:1)*

Det fremhæves imidlertid også i nogle interview, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter udmærket kan adskille, hvornår der er tale om personlige problemer, og hvornår der er tale om generelle problemer med arbejdsmiljøet – som så falder tilbage på ledelsen.

*”Det dér udsagn om, at det er svært at vide, om det er privat eller om det er arbejdet – det er overdrevet. Jeg synes faktisk, at vores folk er gode til at håndtere det og finde ud af, hvad der er hvad.” (1:3)*

### **Bedre organisering = bedre trivsel**

Hvis ikke arbejdet er organiseret optimalt, skaber det frustrationer og stress blandt medarbejderne. Ofte gives der ikke information til medarbejderne om, hvornår de kan forvente, at varer kommer, eller at et stykke arbejde skal udføres.

*”Der kommer også planlægning ind, og her er vores arbejdsgivere simpelt hen ikke dygtige nok. De kan ikke engang planlægge en opgave, så de rigtige materialer er ude hos kunden.” (9:6)*

I et forbund tilbyder man kurser, hvor parterne lærer at samarbejde om at organisere arbejdet bedst muligt. Det kræves, at både ledere og medarbejdere kommer til kurserne.

*”Og allerede en time inde i kurset opdager de så, at et af deres store problemer er, at de faktisk ikke ved, hvornår maskiner og dele bliver leveret. (...) Det er ikke planlagt, det er ikke tilrettelagt, og man ved ikke, hvem der skal gøre det, der er ikke plads til maskinen – og så går der kage i det. (...) Det giver overarbejde, det giver en masse brok (...) stemningen bliver dårlig, og folk bliver stressede.” (1:5-6)*

En konsulent påpeger, at en væsentlig forudsætning for trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø er at kunne forebygge problemer – ved at have styr på, hvad der skal gøres, når noget uforudset sker.

*”Så man forudser, hvor tingene kan gå galt, og så vi har styr på det, vi så skal lave, så der ikke pludselig er nogen, der står med et kæmpe problem.” (1:6)*

Det handler med andre ord om risiko-styring i arbejdsprocessen – hvor risiko i denne sammenhæng altså ikke handler om fysisk arbejdsmiljø, men om risici i forbindelse med organiseringen af arbejdet. Det kan også bruges som argument over for arbejdsgiverne.

***”Hvis du nu skulle sælge det her med at løfte det psykiske arbejdsmiljø til en arbejdsgiver...?”***

*”Så ville jeg ikke snakke om psykisk arbejdsmiljø. Så ville jeg snakke om at drive virksomheden til daglig: Skulle vi ikke bruge nogen redskaber, som gør, at du ikke får overraskelser i løbet af dagen eller ugen?” (1:7)*

### ***Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten?***

I og med, at kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø i høj grad beror på arbejdets organisering og dermed på ledelsens dispositioner, så kan påbud og henstillinger og andre former for indblanding i ledelsens beslutninger blive opfattet som en indgriben i ledelsesretten. Metodeudvalget har opdelt, hvad Arbejdstilsynet kan se nærmere på i henholdsvis a) psykosociale forhold med relation til organiseringen af arbejdet og b) forhold relateret til mellem menneskelige relationer (se en diskussion af dette aspekt i litteraturreviewet). Her kan det være en strategi fra ledelsen at holde de to systemer – samarbejdssystemet og arbejdsmiljøsystemet – adskilt, så diskussionen af psykisk arbejdsmiljø fastholdes i arbejdsmiljøorganisationen og ikke trækkes ind i samarbejdsorganisationen. Ved at holde den ude af samarbejdssystemet undgår ledelsen, at der interverneres i ledelsesretten.

*”Mange ledelser opfatter snakken om det psykiske arbejdsmiljø som en indgriben i ledelsesretten. Meget af det udspringer jo af ledelsens overordnede beslutninger. Og i arbejdsmiljøsystemet er der jo mulighed for at holde diskussionen af ledelsesretten ude; den diskussion er til stede, men ledelsesretten er meget mere udfordret i samarbejdssystemet.” (12:5-6)*

### ***Arbejdsmiljøarbejde – ledelsens (manglende) interesse***

I et forbund inden for det offentlige område har man oplevet, at arbejdsgivere lokalt udpegede mere eller mindre tilfældige medarbejdere til at tage sig af arbejdsmiljøet – frem for at overlade til medarbejdersiden at vælge deres arbejdsmiljørepræsentant.

*”En meget stor gruppe af arbejdsmiljørepræsentanterne blev valgt engang på de præmisser, at lederen kom forbi og sagde: ’Kan du ikke være*

*sikkerhedsrepræsentant, for det siger loven, vi skal have. Vi behøver ikke holde mange møder, du skal bare skrive under her'." (6:1-2)*

Efter en længere proces, hvor den overordnede koncernledelse bl.a. søgte at appellere et påbud om at tage et overordnet ansvar for arbejdsmiljøet – en appel, som ledelsen tabte – har man i dag et godt samarbejde om arbejdsmiljøet. En konsulent fra fagforeningen forklarer:

*"[I dag] er der ikke nogen uenighed mellem os og arbejdsgiverne. Der kan være uenighed om, hvorvidt vi nu skal kritisere dér, hvor vi er nået til – men det foregår i en god forståelse." (6:2)*

Selv om samarbejdet således i dag er godt, fortæller historien også, at en ydre instans i denne situation er afgørende for at få ledelsen banket på plads – og det er til trods for, at området i mange år har været kendt for at have betydelige udfordringer på både fysisk, men især psykisk arbejdsmiljø med mange sager.

#### ***Psykisk arbejdsmiljø – en niche for nye og unge ledere?***

Det psykiske arbejdsmiljø kan få et løft, hvis en leder går ind og gør noget ved det. Og flere konsulenter har oplevet, at unge og nye ledere på en arbejdsplads kan bruge det psykiske arbejdsmiljøarbejde som en platform til at markere sig.

*"Man kan være heldig, at man har ansat en HR-ansvarlig, som lige er kommet ud fra et uddannelsessted og som ved, at [forebyggelse] er vigtigt, og som får gennemført, at det er noget, man arbejder med. Men det er ikke topledelsen, der sætter fokus på det. På den anden side er vores egne folk alt for dårlige til at løfte det; de sætter sig ned og venter på, at der kommer noget et andet sted fra." (7:8)*

Netop denne type leder kan altså sætte gang i noget, der kan løfte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø – men der kan også være tilfælde, hvor de er lige lovligt aktive og ikke er opmærksomme på, at der findes formelle procedurer, når større ting skal ændres.

*"De skal jo vise, at de er deres løn værd og sætter gang i en hel masse. (...) Nogle gange sætter de sig ned og reviderer personalepolitikken i medarbejderhåndbogen, og det er jo også det psykiske arbejdsmiljø! Hvis vi er heldige, ryger den i samarbejdsudvalget – men deres bevidsthed om, at der er et samarbejdsudvalg, og at det skal bruges, den er der bare ikke. De skal lave noget, der viser resultater på bundlinjen ret hurtigt." (7:8)*

Der er dog også nogle mellemledere, som oplever at komme i et krydspres – og som selv bidrager til et dårligt arbejdsmiljø, fordi den overordnede ledelse presser dem.

*”Der er mange ledere, der virkelig gør, hvad de kan for at få det hele til at hænge sammen. Men når man selv er under pres fra forvaltningens side og samtidig skal agere trivselsaktør i forhold til sine medarbejdere – og samtidig ikke kan se fornuften i de beslutninger, der bliver truffet på forvaltningsniveau... (...) Ja, så har vi nogle sager med mobning fra ledelsens side – og det kan måske være udtryk for frustrationer: man sparker nedad, når man føler et pres ovenfra.” (5:5)*

### **Krisen – det psykiske arbejdsmiljø forværres**

Over én kam oplever stort set alle arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter, at krisen har forværret det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne løber hurtigere, de er tidspressede, og det i sig selv skaber et presset arbejdsmiljø og kan gå ud over trivslen. Men ydermere registrerer mange konsulenter, at medarbejderne ikke tør at sige stop, når det psykiske helbred er truet – fordi de er bange for at blive afskediget. Også når man skal videre til andre jobs, kan en fortid med fx stress blive holdt hemmelig.

*”Der er nogen, der går alt for lang tid, før de sygemelder sig. Mange venter, til filmen faktisk er knækket. (...) Og når nogen har haft en arbejdsskade, og søger et andet sted hen, så tør de simpelt hen ikke sige, at de har haft nogle psykiske problemer eller er lidt sårbare i forhold til stress.” (5:8)*

### **Det psykiske arbejdsmiljø løftes i samtalen**

Igen og igen fremhæves det i interview med samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter, at tillid og samtaler om det psykiske arbejdsmiljø er vejen frem til at få arbejdet med det. Dette hænger godt sammen med, at det ofte er en udfordring at få ledelsen til at erkende problemet.

*”Det handler om medarbejderinddragelse, at gøre det så tydeligt som overhovedet muligt. Det er kernen – planlægning og tilrettelæggelse af produktionen i samarbejde med medarbejderne.” (1:6)*

Måden, hvorpå man kan få ledelsen i tale, er at vise, at virksomheden simpelt hen kan køre bedre, hvis der samarbejdes.

*”Her gælder det jo om at klæde tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant på til at gøre den indsats, det er, at få ledelsen til at forstå, at*

*virksomheden faktisk har det bedre ved, at man samarbejder i en eller anden udstrækning om de strategiske beslutninger.” (1:2)*

Mere overordnet handler det måske over for ledelsen om at kapitalisere det psykiske arbejdsmiljøarbejde.

#### **At få ledelsen i tale: Kapitalisering af arbejdsmiljøet**

En måde, hvorpå man kan få ledelsen i tale, er ved at vise, hvad godt arbejdsmiljø betyder for omsætningen. Man kan sige, at man *kapitaliserer arbejdsmiljøet*:

*”Det argument, vi bruger i samarbejdsdelen, det er jo, at glade medarbejdere producerer mere. Virksomhedens konkurrencedygtighed hænger jo sammen med medarbejdernes trivsel – det er den indgangsvinkel, vi har.” (4:6)*

Man skal altså gøre det klart over for ledelsen, at der er betydelige økonomiske gevinster ved at investere i at forebygge problemer i det psykiske arbejdsmiljø. En konsulent påpeger, at det også gælder fx logistiske udfordringer:

***”Hvis du nu skal sælge det med at løfte det psykiske arbejdsmiljø til en arbejdsgiver...?”***

*”...så ville jeg slet ikke snakke om psykisk arbejdsmiljø. Så ville jeg snakke om, hvordan vi driver virksomheden, så vi ikke får de der overraskelser i løbet af dagen eller ugen.” (1:5)*

*”Et godt arbejdsmiljø kan betale sig på bundlinjen, for hvis folk har dårligt psykisk arbejdsmiljø, så er man jo slet ikke motiveret for at arbejde. (...) Der er jo flere virksomheder, der har fundet ud af, at det kan betale sig at have fokus på det, og som står frem og siger, at det kan betale sig.” (9:6)*

I det øjeblik, arbejdsmiljøet kan kapitaliseres, så taler man ledelsens sprog.

*”Man kan mærke, at nogle af de store virksomheder, de er blevet opmærksomme på, at vi gerne vil have glade og tilfredse medarbejdere, der kommer glade på arbejde og går glade hjem igen. Og hvis der så er udfordringer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, jamen så tager vi hånd om det.” (4:2)*

Det handler ikke blot om penge – men også om lederens egen udvikling og karrieremuligheder:

*”Jeg tror, man kan forklare lederne, at de skal gøre det for deres egen skyld. Fordi det vil se godt ud på deres CV, og de bliver bedre ledere af det og får bedre tal på bundlinjen.” (6:8)*

Men nogle konsulenter oplever også øgede krav fra arbejdsgiversiden om, at et bedre arbejdsmiljø rent faktisk kan betale sig.

*”Vi har talt om, at jo bedre samarbejde, og jo bedre arbejdsmiljø, jo mere kan I se på bundlinjen. Men i dag vil de se beviser – for 20 år siden, da troede de bare på os. Og vi har ikke fundet frem til en model, der beviser vores påstand for, hvad det helt konkret betyder på bundlinjen. Vi skal blive så konkrete, at vi nærmest kan sætte tal på!” (7:9)*

### **Når medarbejdersiden ikke griber bolden**

Selv om involvering og medinddragelse af mange konsulenter fremhæves som afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, så er der også konsulenter, som mener, at medarbejdersiden ofte ikke griber de muligheder, der er.

*”Det er en af udfordringerne, synes jeg – man udnytter ikke altid de muligheder, der er. For mig er et væsentligt element, at man involverer sig, tager aktivt del i organiseringen af arbejdet. Der er mange, der siger: ’Jamen vi vil involveres!’ Og når man så får muligheden, så tager man den ikke. Det er meget ledelsen, der pålægges at gøre noget bestemt, for så bliver det bedre, tror folk. Men sådan er det jo ikke nødvendigvis. Det er relationen mellem ledelsen og medarbejdere, der skal ændre tingene.” (12:2)*

En konsulent påpeger, at der er en lang tradition for, at medarbejdersiden forholder sig re-aktivt og ikke pro-aktivt til ledelsestiltag – og at der meget sjældent er nogen, der pro-aktivt forholder sig til fx organiseringen af arbejdet.

*”Jeg tror i høj grad, at det er sådan, at tillidsrepræsentanterne er vant til at reagere på noget, der sker – frem for at kunne sætte noget i gang selv. De forventer, at ledelsen sætter noget i gang – og så er deres primære rolle at reagere på det. Og det kan give problemer, når tillidsrepræsentanten selv gør noget – for det er at tage stilling til, hvordan arbejdet organiseres osv., og det er en ledelsesopgave, sådan er der mange, der ser på det. (...) Så forventningen er simpelt hen, at man er reaktiv på noget af det, som ledelsen er aktiv på.” (10:1)*

En lokal konsulent påpeger, at det inden for det offentlige område er relativt nyt med mere medindflydelse for både ledere og medarbejdere:



*”Det handler jo om tillid. Det har jo tidligere været sådan, at ’hvis vi ikke kan blive enige, så er det os, der bestemmer!’ Det er jo sådan noget gammelt noget fra før MED-systemet. Nu handler det mere om, at man skal blive enige om tingene. Men der er stadig nogle af de gamle ledere – og hvis de pludselig kaster bolden over til tillidsfolkene, så er der jo manglende tillid: ’Kan det nu betale sig – får vi noget ud af det?’ Der er det op til os som organisationer at få de tillidsvalgte til at gribe den bold, der bliver kastet.”*  
(15)

### **Tilsyn, rådgivning, overvågning – hvad fungerer bedst?**

Når det gælder kontrollen af og indgriben over for det psykiske arbejdsmiljø, findes der forskellige tilgange – se også litteraturreviewet. Lovgivning er statens udefrakommende regler, mens aftaler typisk er parternes egne kompromisser. Ofte følges lovgivning op af kontrol, mens aftaler følges op af rådgivning. Disse forskelle diskuteres i dette afsnit.

### **Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog?**

Arbejdsmiljøet er i alt væsentligt reguleret via lovgivning, selv om der på nogle områder er indgået aftaler mellem parterne på arbejdsmarkedet. Men netop det psykiske arbejdsmiljø har det været vanskeligere at lave lovgivning på. Det lader sig ikke på samme måde måle og veje, og derfor er det vanskeligt at sætte grænseværdier og regler op.

*”Vi har jo et hav af bekendtgørelser om alt muligt inden for det fysiske område, meget detaljerede bekendtgørelser om, hvordan man skal gøre. Det har vi ikke inden for det psykiske område. (...) Men det er også svært at arbejde med, fordi det er sådan et abstrakt begreb – psykisk arbejdsmiljø.”*  
(2:14)

Det understøttes af andre konsulenter:

*”Det er jo sådan med det psykiske, at der ikke er nogen facitliste...”* (4:5)

*”Det psykiske arbejdsmiljø, det er en uhåndterbar størrelse – uanset hvor det bliver behandlet.”* (9:3)

Her kunne bekendtgørelser efter nogle arbejdsmiljøkonsulenters mening være en måde, hvorpå det psykiske arbejdsmiljø kunne komme på dagsordenen. Men samtidig påpeger en konsulent, at også lovgivningen bliver fortolket – og forhandlet:

*”I sidste ende er der lovgivning, men lovgivningen er også diffus og meget lidt konkret i virkeligheden. Og så handler det om, hvad man så kan nå frem til i enighed.” (7:5)*

Arbejdstilsynet er en sikkerhed for medarbejdersiden – men bliver som nævnt af nogle ledere opfattet som indblanding udefra og måske tilmed som indgreb i ledelsesretten.

*”Det er en af årsagerne til, at de kommunale arbejdsgivere hader Arbejdstilsynet – fordi de kommer og blander sig i nogle ting, som de mener, de har ledelsesretten på.” (2:14)*

Spørgsmålet er så, om der er andre muligheder, hvor der er mindre kontrol og mere forhandling. Det spørgsmål ser konsulenterne på med en vis skepsis. Som en konsulent påpeger, vil sådan en ordening reelt svække medarbejdersiden:

*”Vi kan sidde og forhandle fra nu af og til juleaften – men når vi sætter Arbejdstilsynet på, så er den diskussion ikke længere. (...) Kommunen kan jo til hver en tid gå ud og sige, at vi ingen penge har, og budgetterne rækker ikke – hvorimod et påbud fra Arbejdstilsynet er ikke til diskussion, så den bagstopper er vigtig for os. (...) Derfor laver vi heller ikke aftaler, som kobler Arbejdstilsynet ud.” (2:8)*

Det støttes af en anden konsulent, som også påpeger, at arbejdsmiljøområdet ikke kan løftes alene i et forhandlingssystem.

*”Der er nogle rettigheder i lovgivningen, som vi ikke kan undvære overhovedet. Når vi spørger kollegerne på arbejdspladserne, så har de brug for lovgivning. (...) Det ville jo være skønt, hvis du alene med din person eller din tillidsrepræsentantrolle kunne sige: ’Nu gør vi det her sammen, og udvikler det.’ Men nogen kan det ikke...” (3:11)*

Samtidig erkendes det også, at netop det psykiske arbejdsmiljø måske er velegnet til at være genstand for forhandling.

*”Det er klart, at netop det psykiske område er mere velegnet til at forhandle i SU-søjlen. Svagheden er, at en rammeaftale om godt samarbejde kun virker dér, hvor samarbejdet er godt – aftalen har måske nogle begrænsninger dér, hvor samarbejdet ikke er særlig godt.” (3:11)*

Der er således stadig betydelig skepsis over for et helt aftalebåret arbejdsmiljøsystem. Men et problem er så samtidig, at lovgivningen på det

psykiske arbejdsmiljø er ret svag – og at en betydelig del af det psykiske arbejdsmiljø også ligger i SU-systemet.

***”Er løsningen at styrke lovgivningen på det psykiske arbejdsmiljø?”***

*”Det ville det være for os – det ville vi helt klart bruge som løftestang til, at der bliver talt mere seriøst om, hvordan arbejdet skal organiseres.” (3:12)*

En konsulent påpeger, at Arbejdstilsynet faktisk kontrollerer for lidt – og i for høj grad har taget rådgivningshatten på, når de kommer ud på arbejdspladserne.

*”Vi er lidt kritiske over for, at Arbejdstilsynet ikke har mere blik for kontrol af det psykiske arbejdsmiljø [i vores branche] – men næsten kun på vejledning.” (3:13)*

#### ***Aftaler = ejerskab til arbejdsmiljøarbejdet***

Generelt er arbejdsmiljøarbejdet som nævnt lovreguleret. Men på nogle områder vedrørende det psykiske arbejdsmiljø har parterne selv underskrevet aftaler til regulering af arbejdsmiljøet. Inden for flere brancher har man således lavet aftaler om mobning og seksuel chikane og aftaler om stress. Det afgørende ved aftalerne er, at parterne hermed får ejerskab over arbejdsmiljøarbejdet på de konkrete punkter – og hvis der er problemer med området, er det ikke ’kontrolinstansen Arbejdstilsynet’, men ’rådgivningsinstansen Konsulenterne’, der kommer ud på virksomheden.

*”Der ligger også det i det, at hvis der er problemer på de her områder, så er det ikke Arbejdstilsynet, man som arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant henvender sig til – men til mig og andre konsulenter i det her system, som så kommer ud til parterne.” (7:5)*

#### ***Konsulenter er de lokale aktørers egne folk***

Et afgørende skel for aktørerne på arbejdspladserne er, om en intervention opleves som kontrol eller som rådgivning. Som påpeget andetsteds i denne rapport (se ’Arbejdsmiljøregler – et indgreb i ledelsesretten?’ og ’Lovgivning eller aftaler – kontrol eller dialog?’) reagerer ledelsen ofte negativt over for ydre kontrol og regler. Men i det øjeblik, der er tale om rådgivning fra neutrale rådgivere, er sagen en helt anden. Det gælder således, når samarbejdskonsulenter fra begge sider kommer ud og rådgiver:

*”Når vi kommer ud, så forholder vi os neutrale – vi står ikke og anbefaler det ene eller det andet. Men vi fortæller dem, hvad de skal være opmærksomme på, fordele og ulemper – men vi forholder os fuldstændig neutrale.” (4:4)*

Særligt det, at samarbejdskonsulenterne kommer ud på virksomhederne to og to – med en repræsentant fra både arbejdsgiverorganisation og fagforening – skaber gode rammer for dialog om det psykiske arbejdsmiljø.

*”Jeg tror, de ser det som en fordel, at jeg ikke kommer fra Arbejdstilsynet og fortæller dem, at hvis de ikke lever op til alt muligt, så får de bøder. Vi kommer jo stille og roligt, og de kommer med deres egen organisation i ryggen. Dét tror jeg er vores store force – at vi altid kommer to [repræsentanter fra både fagforening og arbejdsgiverforening]. Det er ikke sådan, at ’Nu kommer fagbevægelsen!’ – nej, nu kommer Samarbejdsnævnet. Og deres egen er med, så deres interesser er sikret. (...) Når de først har mødt os og finder ud af, at det her er ikke så farligt...” (7:4)*

Her understreges det, at det er af stor betydning, at begge parter – arbejdsgiverrepræsentanter og fagforeningsrepræsentanter – er til stede, fordi det sikrer en balance i drøftelserne af arbejdsmiljøet.

*”Vi har jo nogle styrker i, at vi er partssammensatte. Det betyder, at der kommer nogen fra arbejdsgiversiden og siger, at ’I skal gøre det!’. Det er jo en styrke, de kan jo ikke leve med, at en virksomhed ikke lever op til en aftale.” (11:4)*

Litteraturstudierne påpegede, at man i andre lande har de såkaldte regionale arbejdsmiljøkonsulenter, som er faglige konsulenter, der rejser rundt og hjælper arbejdspladser til at løfte arbejdsmiljøarbejdet.

*”Dem vil vi gerne have, ja. Få personer ud på arbejdspladserne, som så kan tage diskussionen med kollegerne og med mester om, hvordan det går, og hvordan man kan bistå. (...) Men der skal stadig være en kontrolinstans, og det vil være Arbejdstilsynet.” (3:13)*

### **Når konsulenterne forsvinder**

Det værdsættes af konsulenterne, når de tilkaldes for at løfte det psykiske arbejdsmiljø. Men en helt afgørende faktor er, at det så også forankres hos andre aktører i organisationen, når konsulenterne igen forlader virksomheden.

*”Så har man hyret en konsulent ind, fordi det er en arbejdsopgave at få styr på det. Men når der så er styr på det i organisationen, og alle ved, hvad de skal og mellemlider og leder og direktør er med – så forsvinder den der konsulent igen, og så forsvinder fokus. Det kræver hele tiden en vagthund, der siger: ’Husk!’ (...) Så snart projektet lukker, så får du et tomrum bagefter.” (9:7)*

Det bekræftes af en anden konsulent i en helt anden branche:

*”Der, hvor vi har problemer, det er med opfølgningen – altså, det med at lave undersøgelsen, det er jo det mindste af det. Der, hvor arbejdet ligger, det er bagefter. Det er alle de indsatsområder, som dukker op, som de så skal arbejde med.” (7:3)*

### **Psykisk arbejdsmiljø på små og store virksomheder**

Som litteraturstudierne viste, er der forskel på håndteringen af det psykiske arbejdsmiljø på små og store virksomheder. Det fremgår også af interview med arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenterne, som pointerer, at graden af professionalisering af håndteringen er klart større på de store virksomheder. Det betyder så også, at man på disse virksomheder ofte er kommet ud over at diskutere det fysiske, fordi det bare *skal* være i orden – og derfor kan koncentrere sig mere om det psykiske arbejdsmiljø.

*”Mange siger, at de er ovre mange af de ting [fysisk arbejdsmiljø] – det skal bare være i orden med tunge løft og alt det der. (...) Det er så de bløde værdier, stress og mobning og alt det dér, der står tilbage nu” (4:5)*

### **Små virksomheder individualiserer det psykiske arbejdsmiljø**

Udfordringerne er anderledes på små virksomheder, hvor der ofte ikke er en formel organisation – her er tendensen, at virksomheden behandler det psykiske arbejdsmiljø i forhold til enkeltstående og individuelle sager.

*”De [tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter] på små virksomheder tager sig også af det psykiske arbejdsmiljø – men de er nok mere fokuserede på enkeltpersoner end på: ’Jamen, hvad skal der til for, at alle trives.’ De små er mere individualiserede, tror jeg. (...) Jo mindre organisationerne bliver, jo mere er der fokus på den enkelte.” (12:8)*

En konsulent fremhæver, at der ofte er tale om det, man kalder *familie-effekten*:

*”På de helt små, der tænker jeg [arbejdsmiljøorganisationen] er ikke-eksisterende. Virksomheder med under ti ansatte, dér er jo det, vi kalder familie-effekten. Dér tager man hånd om hinanden, fordi man har arbejdet sammen i lang tid.” (9:1)*

Der er dog også den bagside ved små enheder – og arbejdssjak – at hvis først det ikke kører med en medarbejder, så ryger personen ofte ud. Fordi enheden er

lille, er der fx ikke – som på større virksomheder – den mulighed at flytte til en anden afdeling.

### ***Store virksomheder har strategier – men når det ud?***

Selv om større virksomheder typisk synes at have styr på arbejdsmiljøet, kan skinnets bedrage. En samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulent forklarer:

*”Hvis du går ind og kigger på deres papirer og den overordnede organisationsplan, så er der fuldstændig styr på det. Men det virker bare ikke derude, hvor kollegerne render rundt. Jeg tror, det er fordi de store virksomheder ved, hvad der skal til på det strategiske niveau, og jeg tror på, at de har intentionen og viljen. Men hænderne når ikke derud, hvor det virkelig skal virke – medmindre der sidder en afdelingsleder og siger: ’Her skal vi have styr på arbejdsmiljøet!’ Det er så personafhængigt.” (9:2-3)*

### ***Store fagforeninger når ikke ud på de små arbejdspladser***

Som det blev påpeget i de metodiske overvejelser i dette kapitel, er der især i de store forbund ret ringe viden om, hvad der sker på de små arbejdspladser. En samarbejdskonsulent fra en stor organisation med mange små arbejdspladser forklarer, at mange virksomheder ikke nås:

*”Vi har snakket om de små virksomheder, lige siden man begyndte at snakke psykisk arbejdsmiljø. Det er stadig en akilleshæl for os, hvordan vi når ud til dem, for vi har jo ikke samarbejdsudvalgstilgangen. Selv om vi har en aftale om, at vi gerne må, så får vi jo ikke gjort det. Men vi får heller ikke henvendelser [fra små virksomheder]. Og jeg tror ikke, det er fordi vi ikke har problemer – jeg tror, vi har store problemer med det psykiske arbejdsmiljø.” (7:8)*

### **AM-organisationen og SU-organisationen – forskelligt fokus**

En gennemgående tendens i interviewene er, at arbejdsmiljøorganisationen og dens aktører stadig i høj grad fokuserer på det fysiske arbejdsmiljø og ofte underbetoner det psykiske. Når de endelig bliver konfronteret med udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, leder de ofte efter faste regler og grænseværdier – ligesom det, der findes på området for fysisk arbejdsmiljø.

*”Hvis [afdelingen] har fået et spørgsmål om psykisk arbejdsmiljø, så er det tit, de leder efter en eller anden løsning for at finde ud af, hvor det står henne. Det er jo ikke skrevet ind på samme måde, som når der står, at der max må være 3 mm mellem klinge og spaltekniv på en rundsav. Den slags konkrete løsninger leder de typisk efter, og de synes, det er svært, når de skal definere psykisk arbejdsmiljø.” (8:3)*

En anden konsulent fremhæver, at arbejdsmiljøsystemet fokuserer på farer – mens samarbejdssystemet tænker i samarbejdsbaner.

*”Samarbejdsaftalen snakker om motiverende ledelse, og at produktivitet og trivsel grundlæggende hænger sammen – hvorimod arbejdsmiljøsystemet er meget OBS på farer. I samarbejdssystemet vil vi opnå noget sammen og vil have, at folk trives.” (12:3)*

Men også en anden tendens er observeret af flere konsulenter, nemlig at arbejdsmiljørepræsentanter ikke tænker så strategisk som repræsentanter i SU-systemet.

*”Fokus i SU er mere strategisk, hvorimod det er mere dagligdags i AMO – mere praktisk.” (3:6)*

Det bekræftes af en anden konsulent, som påpeger, at netop det psykiske arbejdsmiljø ofte behandles politisk i samarbejdssystemet – og her glemmer tillidsrepræsentanter ofte at involvere arbejdsmiljørepræsentanter.

*”Man er nødt til at involvere hinanden, både tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. Det er jo tillidsrepræsentanterne, der sidder og laver politikker. Det er meget sjældent, de involverer arbejdsmiljørepræsentanterne, men det bør de gøre meget mere og på mange områder.” (8:4)*

Det understreger også en anden konsulent, som mener, at der kan være en samarbejdende arbejdsdeling mellem aktører i arbejdsmiljøsystemet og i samarbejdssystemet.

*”Arbejdsmiljøsystemet har øjne og ører, og det skal se og høre problemstillingerne – og så skal de to jo i stor udstrækning arbejde sammen. For det er jo samarbejdssystemet, der sidder med redskaberne til at løse problemerne. Det er dem, der skal lave personalepolitik, og som kan få indflydelse på ledelsens overordnede beslutninger.” (12:7)*

Det er dog også en udfordring, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter har så forskellig en uddannelse.

#### ***Arbejdsmiljørepræsentant – ikke uddannet til forhandling, men til regler***

En overordnet udfordring i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø er fordelingen af opgaverne – netop fordi det psykiske arbejdsmiljø ligger i gråzonen mellem samarbejde og arbejdsmiljø (se også litteraturreviewet).

Arbejdsmiljørepræsentanterne har en anden – og mere regelbaseret – baggrund end tillidsrepræsentanter, som er mere forhandlingsorienterede:

*”De personer, der bliver valgt til tillidsrepræsentanter, de vil gerne forhandle og kender deres rolle som forhandlere. Arbejdsmiljøfolkene forholder sig jo mere til regler og paragraffer, og det er en anden type mennesker, der bliver valgt til arbejdsmiljørepræsentant. De bliver fx ikke uddannet i forhandlingsdelen. Og det er jo ikke fordi arbejdsmiljøet på nogen måde er til forhandling – men organiseringen af arbejdsmiljøet er til forhandling.” (9:3)*

*”Vi er jo meget forskellige. Jeg er jo vant til at arbejde i et system, hvor det hele netop er aftalebaseret, og hvor vi søger at nå til enighed hele tiden. Hvor arbejdsmiljøfolkene er vant til at hægte deres op på lovgivning.”*

Forskellen skyldes ifølge en anden konsulent i den private sektor mangler i uddannelsen for arbejdsmiljørepræsentanter:

*”Der mangler simpelt hen noget forhandling og forståelse for at skabe løsninger i den der arbejdsmiljøuddannelse. Tillidsrepræsentanterne har forstået, at det ikke nytter at rende rundt og lave deres arbejde i en osteklokke. Her har arbejdsmiljørepræsentanterne meget at lære.” (1:9)*

Dette understøttes af en anden konsulent, som har tilsvarende erfaringer inden for en helt anden branche – nemlig det offentlige, hvor man i mange år har haft sammenlagte udvalg i form af MED-udvalg, og hvor man har gjort en del ud af uddannelse af de tillidsvalgte.

*”Vi må jo konstatere, at vores arbejdsmiljørepræsentanter er det svage led – de mangler uddannelse, specielt når vi snakker det psykiske arbejdsmiljø og forhandlingskompetencer. (...) Arbejdsmiljøloven siger jo ikke, hvordan det psykiske arbejdsmiljø skal være – så alt er sådan set til forhandling. (...) Og tillidsrepræsentanter er jo opvokset i forhandlingssystemet, så de har en helt anden opfattelse af, hvordan man forhandler, mens arbejdsmiljørepræsentanter er oplært til at gøre det, som loven siger. Men den siger jo ikke, hvordan man gør, og derfor kommer de til kort.” (2:7)*

### **Kan arbejdsmiljøet forhandles?**

Når de to systemer – arbejdsmiljøsystemet og samarbejdssystemet – og deres repræsentanter kan være på kollisionskurs, skyldes det også, at de to systemer er så forskelligt funderede, nemlig på henholdsvis faste regler og forhandling. Og lige præcis når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, vil der ofte være tale om gradbøjninger af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø håndteres – dvs.



forhandlinger – hvilket hverken arbejdsmiljøsystemet eller dets aktører er gearet til. De er vant til absolutte grænseværdier for det fysiske arbejdsmiljø.

*”Fordi der er jo stadig røg, støj og møg. Der er farligt arbejde, og der er ulykker. Der er kemiske stoffer. Der er glatte gulve og en hel masse andet. Der er jo stadig nogle ting, som man ikke kan forhandle om. Men når vi er ovre i det psykiske arbejdsmiljø, så er det rigtig svært. Der er ikke nogen absolutter. Man kan ikke udstede direktiver om, hvad der er korrekt adfærd.” (12:7)*

Men holdningen fra mange konsulenter er, at arbejdsmiljøet i dag – og måske især det psykiske arbejdsmiljø – i høj grad er til forhandling, og noget af det har arbejdsmiljørepræsentanterne svært ved – både kulturelt og holdningsmæssigt.

*”Vi kan godt mærke, at dem, der kommer fra et lovbaseret system, tænker på en anden måde. Samarbejdsaftalen er jo en rammeaftale, og tillidsfolk er jo trænede i forhandling om overenskomsten. Så kommer [arbejdsmiljørepræsentanterne] over i et system, der siger: ’Glem nu alt det der [lovgivning], for herovre har vi en ramme, hvor vi skal opnå enighed gennem medbestemmelse’. De bliver fuldstændig forvirrede.” (4:5)*

Det bekræftes af en anden konsulent:

*”Der er en gruppe arbejdsmiljørepræsentanter, som sandsynligvis igennem deres uddannelse er blevet punk’et med paragraffer og blevet punk’et med, hvad tilsynet kan og ikke kan.” (1:9)*

Disse udsagn understreger, at det psykiske arbejdsmiljøarbejde befinder sig i et andet reguleringsrum end det fysiske arbejdsmiljø. Fordi det ikke på samme måde lader sig måle og veje og dermed kan underlægges grænseværdier, er det psykiske arbejdsmiljø til stadig forhandling – og her kommer den traditionelle tilgang fra det fysiske arbejdsmiljøarbejde med udgangspunkt i reglers overholdelse til kort.

### **Individuelt og kollektivt arbejdsmiljø – hvem tager sig af hvad?**

Blandt konsulenterne er der ikke enighed om, i hvilke fora og af hvem det individuelle og konkrete problem løses – og hvor de kollektive og mere langsigtede tiltag forberedes. Flere konsulenter mener, at et personligt problem er tillidsrepræsentantens opgave, fordi det har med ansættelsesforholdet at gøre. Men er der tale om et kollektivt problem med det psykiske arbejdsmiljø, er det arbejdsmiljørepræsentanten, der skal tage fat på opgaven. Men som én påpeger, kan enkeltsager godt løftes til en generel diskussion i SU eller MED-udvalget.

*”Altså, nu må man ikke diskutere enkeltpersoner i MED-systemet. Men det behøver man jo heller ikke at gøre. Man kan jo diskutere det mere generelt, eksempelvis hvad arbejdspladsen stiller op med druk.” (10:3)*

En anden finder, at det er arbejdsmiljøorganisationen, der kan løfte det kortsigtede og konkrete, mens SU skal løfte det langsigtede – og måske særligt, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø:

*”Arbejdsmiljøorganisationen skal løfte og tage hånd om dér, hvor det er gået galt – SU har fokus på det langsigtede og skal ikke behandle personsager. (...) Så er der tale om en konkret mobning, så vil det ofte ligge i arbejdsmiljøorganisationen – men i SU kan man diskutere trivsel og stemningen og tonen i en afdeling. Men signalerne skal sendes videre – ofte ved ledelsen jo ikke, hvordan stemningen er. (...) Arbejdsmiljøorganisationen fastholder det fokus og sætter dagsordenen over for ledelsen, der skal tage ansvar på området.” (3:10)*

Interviewene viser, at der både er en langsigtet og en kortsigtet dimension i arbejdsmiljøarbejdet – og at det er vigtigt at gøre klart, at der både er ad hoc-opgaver, der skal løses, men at der også skal lægges langsigtede strategier. Spørgsmålet er så, i hvilket regi de forskellige opgaver skal ligge.

#### **AMR og TR – samme person?**

Et spørgsmål, der til stadighed spørger, er, om tillidsrepræsentantfunktionen og arbejdsmiljøfunktionen kan – eller bør – sammenlægges. Det er der slet ikke enighed blandt samarbejds- og arbejdsmiljøkonsulenter om. Én konsulent mener, at den bedste arbejdsmiljørepræsentant er en tillidsrepræsentant, fordi de er uddannet til forhandling – andre påpeger, at det er vigtigt, at der er personer på arbejdspladser, som har arbejdsmiljøet som deres primære opgave.

En konsulent siger om de opdelte funktioner:

*”Det faglige arbejde bliver bedst ved at have flere personer til at løfte og dermed have en god tillidsrepræsentant og en god arbejdsmiljørepræsentant, og de to sammen kan nå længere end én person med den samlede kasket. (...) Vi holder fast – det skal bakkes op af de folk, der er en del af arbejdsmiljøorganisationen.” (3:9)*

En anden ser ikke nødvendigvis et problem i det – men det kræver, at personen er meget klar på sin rolle i forskellige situationer.

*”Det behøver ikke være et problem, hvis bare den enkelte kan skelne mellem, hvornår man har lovgivningshatten på, og hvornår man har forhandlingshatten på. For det kan være skidt at blande forhandling og*

*lovgivning sammen. Men omvendt er det jo også sådan, at lige meget hvor meget vi siger, at arbejdsmiljøloven er lovgivning, så bliver der jo også forhandlet arbejdsmiljø.” (6:7-8)*

En tredje påpeger, at arbejdet kan være for omfattende for én person.

*”Så tror jeg, man tager livet af mange tillidsvalgte, for opgaven er stor. Og der er stadig mange opgaver i forhold til røg, støj og møg. (...) Det er jo stadig ting, man ikke kan forhandle om.” (12:7)*

En anden konsulent er ikke enig og påpeger, at arbejdsmiljørepræsentanter i dag ikke er godt nok trænet i forhandlinger – og derfor kunne det give mening at have tillidsvalgte med funktion som både tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant:

*”Jeg synes, at de bedste arbejdsmiljørepræsentanter, det er dem, som også er tillidsrepræsentanter. Fordi de er trænete i forhandlingsløsninger.” (1:9)*

Ikke overraskende er en generel holdning på tværs af interviewene, at tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter bør arbejde tæt sammen, især når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. Men i det formelle samarbejde er det ikke altid, arbejdsmiljørepræsentanterne er fulgyldige medlemmer af det faglige fællesskab.

### ***AMR ofte uden for klubberne***

Selv om der over en bred kam er enighed om, at det psykiske arbejdsmiljø bedst løftes i tæt samarbejde mellem tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten, er arbejdsmiljørepræsentanten ofte holdt uden for det faglige fællesskab – fx de faglige klubber.

*”En problemstilling, vi tit møder, er, at på hovedparten af virksomhederne er arbejdsmiljørepræsentanten jo ikke en del af de faglige klubbers arbejde. Der er ikke tradition for, at man tillægger arbejdsmiljørepræsentanter samme status som tillidsrepræsentanter. De er ikke en integreret del af klubbens arbejde.” (12:9)*

I et af de forbund, hvor det psykiske arbejdsmiljø til stadighed er udfordret, har man proaktivt opfordret tillidsrepræsentanter til at trække arbejdsmiljørepræsentanter med ind i klubber og lokalafdelinger.

*”I dag er der rigtig mange arbejdsmiljørepræsentanter repræsenteret i lokalafdelingernes klubbestyrelser. På den måde arbejder vi systematisk med det og trækker dem tættere og tættere på driftsstrategien.” (6:1)*

### **SU – her grundlægges det psykiske arbejdsmiljø**

En konsulent påpeger, at mange af de grundlæggende problemer med det psykiske arbejdsmiljø bedst lader sig løse i samarbejdssystemet og i mindre grad i arbejdsmiljøorganisationen.

*”Arbejdsmiljøfolkene har måske ikke altid øje for at ved at arbejde med trivsel i SU-søjlen, så arbejder man mere grundlæggende med de rammer, der er for ansættelsesforholdet. Det kan være tryghed i ansættelsen, og det arbejdes der jo ikke med i arbejdsmiljøorganisationen. (...) Vi skal være opmærksomme på, hvad vi kan lægge over i SU-søjlen. (...) Sygefravær ligger både i SU og arbejdsmiljøorganisationen.” (3:4)*

### **Sammenlagt eller adskilt struktur?**

Et kardinalpunkt i forhold til arbejdet med arbejdsmiljø – og især psykisk arbejdsmiljø – er spørgsmålet om, hvorvidt man har adskilt arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen, eller om de er lagt sammen i ét udvalg eller i større organisationer i en én-strengt struktur. Især i kommuner og regioner har man erfaring med den én-strengede struktur.

### **Erfaringerne med sammenlagte systemer – MED**

I litteraturstudierne gennemgås de evalueringer, der findes om MED, ikke mindst spørgsmålet om fordele og ulemper ved en struktur, hvor samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er lagt sammen. Men også i de kvalitative interview giver konsulenter inden for området vurderinger af MED-systemets funktion – og det, man ved om det. En konsulent fremhæver, at kommuner og regioner er store enheder, og at de eksisterende evalueringer har fokuseret på, hvordan MED fungerer på centralt plan, det vil sige i hovedudvalget. Det, som også konsulenter mangler mere systematisk viden om, er, hvordan man tackler udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø lokalt. Man fornemmer, at der er udfordringer med kommunikationen på grund af de store enheder:

*”På Mariehønen børnehaven er de jo ikke klar over, at de kan gå op i systemet og prøve at få det løst. (...) Vi hører, at de kontakter direktøren, som så siger, at det kan han ikke forstå, at han aldrig har hørt om problemet – selvom han sådan set sidder med en pose penge til at løse problemet. Det spiller bare ikke sammen, der er simpelt hen for lang vej op, og man er ikke god nok til at kommunikere ned i systemet.” (2:2-3)*

I praksis betyder det, at man enten ikke løser problemet – eller at problemet løses lokalt, uden at personer på topniveau informeres om, at der har været problemer. På den ene side ligger det godt i forlængelse af, at man søger at løse så mange udfordringer som muligt lokalt, også når det gælder det psykiske arbejdsmiljø. På den anden side kan det udgøre et problem, hvis topledelsen ikke hører om og erfarer, at der findes problemer med det psykiske arbejdsmiljø lokalt. Dels betyder det, at ledelsen måske får det indtryk, at der slet ikke er problemer med det psykiske arbejdsmiljø i organisationen. Dels kan det have som konsekvens, at vigtige lokale erfaringer for løsningsmodeller vedrørende problemer med det psykiske arbejdsmiljø ikke deles i organisationen – og vigtig viden kan gå tabt.

Alligevel er den generelle holdning blandt konsulenter inden for kommuner og regioner, at MED er den bedste konstruktion, hvis man ønsker at løse problemer med det psykiske arbejdsmiljø:

*”Du har mulighed for at inddrage de aktører, der skal inddrages – både fra samarbejdssystemet og fra arbejdsmiljøsystemet – i løsningen af de her problemer. Derfor er løsningen MED, hvor du også har kontakt med arbejdsgiverne på alle niveauer.(...) Her får både borgmesteren og kommunaldirektøren at vide, hvilke problemer der er, og vi får arbejdsmiljø på dagsordenen – hvis vi er dygtige nok – og vi har topledelsen med til at prioritere.” (2:11)*

Det afgørende her er ikke mindst, at de vigtigste beslutningstagere på arbejdsgiverside – borgmester og kommunaldirektør – er med til møder, hvor arbejdsmiljø diskuteres.

#### ***At sanktionere de lokale MED-aftaler***

Den centrale rammeaftale om MED har været igennem en lang række revisioner siden den første aftale i 1996. MED-håndbogen er et redskab til at forhandle, indgå og fortolke lokale MED-aftaler, og i dag har så godt som alle kommuner og alle regioner en lokal MED-aftale. Mange aftaler er som udgangspunkt velfungerende og præcise i formuleringerne – men et problem er, at man ikke altid lokalt lever op til det, som loves i aftalerne.

*”Nogen steder har vi nogle rigtig gode aftaler lokalt. Men man gør bare ikke det, der står – man skriver ét og gør noget andet. Det er et af vores problemer, at man godt kan sidde og lave nogle gode aftaler – men det er ikke ensbetydende med, at der så også bliver et godt arbejdsmiljø.” (2:5)*

Dette bekræftes af en lokal samarbejdskonsulent, som tilføjer, at aftalerne er sådan set gode nok og fungerer godt på de øverste udvalg – men lokalt er hverken mellemledere eller tillidsvalgte gode nok til at løfte aftalens hensigter.

En anden konsulent påpeger, at amter og regioner er så store enheder, så dem der lægger politikken – hoved-MED-udvalget – sjældent faktisk ved, hvilke udfordringer der er lokalt i forhold til arbejdsmiljøet.

*”Der er rigtig mange af dem, som sidder i hoved-MED, som ikke har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der er af udfordringer i forhold til det fysiske og psykiske arbejdsmiljø lokalt. (...) Én ting er, hvad der står i MED-aftalen – noget andet er, hvad de diskuterer i forskellige lokale udvalg. (...) Den store udfordring er at få formidlet den viden, man har på de enkelte arbejdspladser, op igennem systemet.” (5:3)*

Problemet er især at dokumentere, at aftalerne så faktisk ikke overholdes – her ligger bevisbyrden hos medarbejdernes organisationer.

### **Sammenlagte SU og AMO i den private sektor**

Erfaringerne med sammenlagte samarbejdssystemer og arbejdsmiljøorganisationer i den private sektor er, som vi kan se i litteraturstudierne, små og spredte.

En konsulent fra den private sektor påpeger, at spørgsmålet om sammenlagt eller adskilt struktur helt kommer an på virksomhedens kultur – og samarbejdsklima. En sammenlagt struktur må ikke i sig selv blive et formål:

*”Jeg synes ikke, det i sig selv har et formål at gøre det. Det skal være et formål at løfte arbejdsmiljøarbejdet.” (1:8)*

En anden konsulent påpeger, at der nogle gange er for store forventninger til, hvad et sammenlagt udvalg kan gøre for samarbejdet. Har man et problematisk samarbejde i enten SU eller arbejdsmiljøorganisationen, så er der ikke stor sandsynlighed for, at et sammenlagt udvalg skulle blive bedre:

*”Man skal have to gode udvalg, man slår sammen for at få et godt udvalg. Ofte ser man, at to dårlige udvalg slås sammen – og så tror man, det bliver godt, men det fungerer ikke. Arbejdsgiveren gør det for at spare tid, og fordi det alligevel er de samme mennesker, der skal mødes. Det kører simpelt hen af sporet. (...) Det der med at man gør det for at spare et møde eller to – det hænger simpelt hen ikke sammen.” (4:3)*

Vigtigt er det også, at alle er enige om, hvad formålet med en sammenlægning er. Som en konsulent i den private sektor siger:

*”Det er vigtigt, at man tager det trin for trin og ikke går videre, før der er en fælles forståelse – alle skal have forstået det og sagt: ’Godt, nu er vi enige om det’.” (4:4)*

Præcis det samme er erfaringen fra MED-systemet, hvor en betydelig barriere i de lokale forhandlinger om MED var, at man ikke havde det samme mål med indførelsen af en én-strengt struktur.

I bygge- og anlægsbranchen er det ikke lykkedes at nå til en rammeaftale om sammenlægning af samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen. Ifølge en arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulent inden for området handler det om, at arbejdsgiverne ikke ønsker så formelle strukturer som medarbejdersiden. Medarbejdersiden ønsker omvendt de formelle strukturer, dels fordi det giver rammer om møder, dels fordi det sikrer nogle rettigheder. Det handler især om at sikre klarhed om, hvornår noget er til information – og hvornår der er tale om medindflydelse eller medbestemmelse. Dette er en klassisk problemstilling, som også kendes fra MED-diskussionerne (se litteraturstudierne). Men også internt på medarbejdersiden er der betydelig uenighed om, hvorvidt det er formålstjenligt at have en sammenlagt struktur.

*”Det har noget med rolleklarhed at gøre. Når man sætter sig sammen for at drøfte noget, hvor seriøse er drøftelserne så? Er det noget med, at ledelsen orienterer – eller er der en fælles dialog, hvor man har forpligtelse til at tilstræbe enighed?” (3:6)*

Endelig er der også forbund, hvor man generelt fraråder sammenlægninger, selv om der findes mulighed for det. Dette råd skyldes, at man oplever en sammenblanding af lovgivningsstof og aftalestof.

*”Det er sjældent, vi støder på det. Vi plejer til en vis grad også at fraråde det for ikke at få en sammenblanding af lovgivning og aftalestof.” (11:2)*

### **Frygt for nedprioritering af (fysisk) arbejdsmiljø**

Blandt de aktører, der er skeptiske over for en sammenlagt struktur, er det en udbredt bekymring – ligesom det var i MED-systemet – at især det fysiske arbejdsmiljø bliver nedprioriteret i sammenlagte udvalg. Denne frygt er særlig udbredt blandt konsulenter inden for håndværksfag, hvor det fysiske arbejdsmiljø stadig er en udfordring.

*”Jeg tror på, at hvis man lægger arbejdsmiljøet ind i samarbejdsudvalget, så vil det komme som det nederste punkt på dagsordenen – det er det, vi ser.” (9:3)*

Dette indtryk bekræftes af en anden konsulent:

*”Hvis man slår det sammen, så er der alt for mange steder, hvor arbejdsmiljø bliver det sidste punkt på dagsordenen.” (8:5)*

Men også inden for områder, hvor det psykiske arbejdsmiljø til stadighed er en udfordring, er der skepsis over for, om det får den rigtige vægt i sammenlagte udvalg:

*”Det er min opfattelse, at sammenlægninger meget hurtigt kan ske på arbejdsmiljøets bekostning. Vi har gjort det, at vi følger det tæt, og vi giver tilbagemeldinger til de afdelinger, hvor vi ikke mener, at arbejdsmiljøet er prioriteret nok. (...) Jeg læser alle referater igennem og ser, om arbejdsmiljøet fylder nok.” (6:4)*

Her kan der trækkes på erfaringer fra MED. En konsulent inden for det offentlige område bekræfter faktisk, at det fysiske arbejdsmiljø i mange tilfælde bliver nedprioriteret i MED-systemet – for der er så stor en dagsorden med andre emner.

*”Det er fuldstændig rigtigt, at der er sket noget med arbejdsmiljøet med MED – forstået på den måde, at hvor der før kun var en arbejdsmiljødagsorden, så er der nu en monster-dagsorden. Og her har det der hard-core arbejdsmiljø nok en tendens til at være placeret sidst på dagsordenen.” (10: 2)*

Men samme konsulent er ikke i tvivl om, at det psykiske arbejdsmiljø bedst behandles i et én-strengt system:

***”Kunne du forestille dig noget ved det psykiske arbejdsmiljø, der havde været bedre i et to-strengt system?”***

*”Nej, ikke det psykiske arbejdsmiljø. Det kan jeg simpelt hen ikke forestille mig. Min forestilling er, at hvis man overhovedet skal drøfte psykisk arbejdsmiljø under den overskrift, så er du nødt til at have alle facetter med – man kan jo bare starte med social kapital.” (10:3)*

Der er dog også nogen – fra den private sektor – der har den helt modsatte erfaring med sammenlagte udvalg, nemlig at de sammenlagte udvalg lægger så meget vægt på arbejdsmiljøforhold, at det går ud over samarbejdsdelen.

*”Der sker et skred i den måde, man håndhæver samarbejdsaftalen på – pludselig fylder arbejdsmiljøet ret meget, også det fysiske, og der er nogen ting – information og involvering – som bliver nedtonet.” (12:4)*



Et andet forbehold relaterer sig til, at ledelsen ofte har som mål at spare møder.

*”Der er nogle steder, hvor motivationen udelukkende er at spare mødetimer, og så sker det ofte på bekostning af det ene eller det andet. Hvis du spørger nogen, så er det psykiske arbejdsmiljø lidt for tøser!” (6:5)*

Her påpeger en anden konsulent, at en del af løsningen på at få ledelsen i tale er at vise, at det faktisk er værd at holde møder med medarbejderne.

*”I en tid, hvor vi bliver presset fra ledelsen på alt, der er vi nødt til at have noget at byde ind med. Vi er nødt til at vise, at det ikke er spild af tid at holde møder med os – vi kommer selv med noget.” (7:11)*

### ***Lovgivning om arbejdsmiljø – sikrer repræsentation***

Som det er påpeget i litteraturstudierne, er der langt flere arbejdsmiljørepræsentanter end tillidsrepræsentanter. Det har en særlig betydning på de mange små virksomheder, som ikke er organiserede og ikke har pligt til at have en formel samarbejdsorganisation. Derfor fremhæver en lokal konsulent, at det faktisk også for samarbejdssystemet er vigtigt, at der findes et lovsystem, der sikrer, at medarbejderne har en repræsentant i forhandlinger og samarbejde med ledelsen:

*”Vi har jo også uorganiserede virksomheder, og her er det rart at have en lovgivning om, at der skal være struktur på arbejdsmiljø. Hvis man har et én-strengt system, så kan vi risikere, at vi slet ikke har nogen repræsentanter i de mange små håndværkervirksomheder.” (14)*

Her er det altså strukturen i det private med mange små – og ofte uorganiserede – virksomheder, der er argumentet for at fastholde et to-strengt system.

### ***De gule et problem – infiltrerer samarbejdssystemet***

En ganske særlig udfordring i forbindelse med de sammenlagte udvalg er de gule og de uorganiserede kolleger. Hvor man skal være medlem af et forbund eller en fagforening for at være tillidsvalgt, kan arbejdsmiljørepræsentanter vælges blandt hele gruppen af medarbejdere.

*”Dem har vi, og det reklamerer vi ikke med! Vi opfordrer vores kolleger til at vælge en organiseret, for vi uddanner jo ikke de gule. Men flere og flere steder er det desværre accepteret, at du ikke er medlem af en fagforening.” (9:8)*

Det bliver så et ganske særligt problem, hvis man har sammenlagte udvalg – for så kan samarbejdsudvalget også have personer, som ikke er med i det faglige

system. Dermed får de gule og uorganiserede adgang til et samarbejdssystem, som ellers kun skulle give indflydelse til de organiserede medlemmer.

*”De gule, de giver jo et andet problem med at sammenlægge arbejdsmiljøudvalg og samarbejdsudvalg. For netop samarbejdsudvalget er jo dér, hvor der bliver lavet politikker, og det vil jo sige, at du i virkeligheden kan have de gule som medlemmer, der får indflydelse i henhold til overenskomsten.” (8:8)*

Og dét skaber udfordringer i forhold til, hvordan et sammenlagt udvalg skulle kunne sammensættes.

*”Du skal være medlem af et forbund for at komme ind i SU – men arbejdsmiljøområdet er jo på lovgivningssiden, og alle kan vælges som arbejdsmiljørepræsentanter. Det skaber jo træghed i udviklingen, for hvordan strikker man lige dén sammen?” (3:8)*

På en virksomhed har man konkret oplevet det som et problem, at de gule via et sammenlagt udvalg kunne få indflydelse i samarbejdssystemet – og det fik konsekvenser.

*”På virksomheden havde de et sammenlagt system i en periode, men det har de droppet igen, for i arbejdsmiljøsystemet kan alle blive arbejdsmiljørepræsentanter. De uorganiserede fik så vej ind i samarbejdssystemet, og derfor besluttede man at skille tingene ad igen.” (12:4)*

En konsulent inden for et område, hvor organisationsgraden er lav, oplever særlige problemer med at skaffe tillidsvalgte overhovedet – men det stiller også et interessant spørgsmål, nemlig om det er bedre slet ikke at have en arbejdsmiljørepræsentant, end at have en gul:

*”Vi har det problem inden for vores område, at vi har vanskeligt ved at stille med nogen. For det første er vi dårligt organiseret. For det andet har dem, vi har organiseret, ikke lyst til at engagere sig i noget som helst. (...) I fagbevægelsen er vi nødt til at sige: Hvad er værst? At have en gul – eller slet ikke at have nogen?”*

### ***Sammenlagt struktur – diktat fra toppen eller behov på arbejdspladserne?***

Der er betydelig forskel på tilgangen til sammenlagte udvalg i den private hhv. den offentlige sektor. Hvor den private sektor har anlagt deres regler, så det tager udgangspunkt i virksomhedens særlige forhold og kultur, er der en udbredt overbevisning blandt de centrale parter i den offentlige sektor om, at

sammenlagt struktur er et bedre system for alle. Som en samarbejdskonsulent i det offentlige siger:

***”Er der nogen steder, hvor det kunne have været bedre uden MED?”***

*”Nej, vi kan ikke forestille os, at vi kunne løse det bedre – slet ikke, når der er tale om det psykiske arbejdsmiljø. Det hænger så meget sammen, så hvis man ikke har et samlet system, kan de ikke løse det. (...) Som udgangspunkt mener vi, det er en bedre konstruktion.” (2:10)*

### **SVAR-systemet – Kooperationens forsøg med sammenlægning**

Kooperationen indgik i 2010 en aftale, der muliggjorde sammenlægning af virksomhedsnævn (som er Kooperationens benævnelse for samarbejdsudvalg) og arbejdsmiljøorganisationen. Aftalen kaldes SVAR – Det Strategiske Virksomheds- og Arbejdsmiljøråd. Formålet er på det strategiske niveau at have en fælles struktur (virksomhedsnævn og arbejdsmiljøorganisation under ét), mens man på det operationelle plan fortsat godt kan have en to-strengt struktur. Med udgangen af 2013 har tre virksomheder under Kooperationen foretaget en sammenlægning. For at være valgbar til tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant i et sammenlagt udvalg skal man være medlem af en fagforening. Én og samme person kan ikke bestride både hvervet som tillidsrepræsentant og hvervet som arbejdsmiljørepræsentant. SVAR-aftalen findes her:

[http://www.kooperationen.dk/uploads/49871/2011.09.13.Vejledningomatindgaa\\_lokalaftaleomSVAR.final.pdf](http://www.kooperationen.dk/uploads/49871/2011.09.13.Vejledningomatindgaa_lokalaftaleomSVAR.final.pdf)

### **De lokale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenters rolle**

Hovedparten af interviewene i denne rapport – 13 ud af 15 – er med centrale arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter. Disse konsulenter har et overblik over, hvad der sker på tværs af deres branche – men ved de også, hvilke dynamikker der er på spil lokalt mellem fagforening og virksomhed? For at belyse dette er der foretaget to interview med lokale fagforeningsrepræsentanter.

Overordnet kan det konstateres, at de lokale repræsentanter på mange områder har den samme opfattelse som de centrale konsulenter af det psykiske arbejdsmiljø:

- Hovedproblemet er arbejdspress og tidsproblemer
- Ledelsen har ansvaret for arbejdsmiljøet...
- ...Men arbejdsmiljøproblemer løses i dialogen mellem ledelse og medarbejdere
- Et godt udgangspunkt for dialog er at forklare ledelsen, at godt arbejdsmiljø skaber bedre produktion og service
- Private foretrækker et to-strengt system
- Offentlige foretrækker et én-strengt system

Der er dog også et par områder, hvor der kan identificeres forskelle i de lokale og de centrale konsulents tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

### **Lokale konsulenter – kommer kun fra arbejdstagerside**

De lokale konsulenter bliver kun tilkaldt på arbejdstagerside – hvor de centrale konsulenter typisk kommer til virksomhederne 'bi-lateralt', dvs. at både arbejdsgiversiden og lønmodtagersiden har en konsulent til stede. I afsnittet om konsulenternes rolle (Konsulenter er de lokale aktørers egne folk, s.23) fremhæves netop kvaliteten ved, at det er begge parter egne folk, der kommer på besøg på en arbejdsplads.

*”De tillidsvalgte hører jo tit fra ledelsen: ’Hvorfor blander I nu [fagforeningen] ind i det?’ Og jeg kan godt forstå dem på en måde – for de har jo også en ærekærhed for deres egen arbejdsplads, som de er ledere på – det skulle de jo helst kunne løse selv. Men det har de jo ikke kunnet klare. Men vi dunker dem jo heller ikke i hovedet – vi har nu et godt samarbejde med dem.” (15)*

### **Lokale konsulenter – arbejder med en konflikttrappe**

En anden forskel er, at de lokale konsulenter ofte kommer ind tidligt i et forløb – og dermed kan de måske løse problemer, som grundlæggende er misforståelser, inden de bliver et principielt problem. En konsulent kører selv tre faser:

1. Kan det løses her og nu – er det en misforståelse?
2. Er det en opgave, som skal italesættes af tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant i udvalg?
3. Skal vi som fagforening bede om et møde med ledelsen?
4. Skal andre – fx et arbejdsmiljøcenter eller Arbejdstilsynet – indkaldes, hvis ikke ledelsen selv kan løse opgaven?

I den forstand kan man tale om en *konflikttrappe*, hvor konsulenten søger at løse konflikten så tidligt og så nær ved kilden som muligt. Alligevel kunne den samme konsulent godt tænke sig, at der fandtes et system, som indfangede problemer noget tidligere.

*”Jeg kunne godt ønske mig, at man tog tingene op endnu tidligere. Mange gange er det jo en fjer, der er blevet til fem høns. Jeg kunne godt tænke mig, at man i udvalget satte samarbejde på dagsordenen langt tidligere.” (15)*

#### 4. Opsamling og perspektivering af interviewundersøgelsen

Denne undersøgelse, baseret på udsagn fra 15 arbejdsmiljø- og samarbejdskonsulenter, har fremhævet en række fokuspunkter – som også giver pejlemærker for, hvor der kan arbejdes videre for at løfte det psykiske arbejdsmiljø.

- *Afklaring af begreberne trivsel og psykisk arbejdsmiljø.* Psykisk arbejdsmiljø er mange ting – og der arbejdes med det i både arbejdsmiljøorganisationen og i samarbejdsorganisationen. En vej til at italesætte det psykiske arbejdsmiljø i forhold til ledelserne er at bruge ordet 'trivsel' (som er positivt i ledelsens ører) frem for 'psykisk arbejdsmiljø' (som af mange ledelser opfattes negativt og forbundet med kontrol).
- *Ledelsen har ansvaret for det psykiske arbejdsmiljø – men vil ikke altid italesætte det.* Ledelsen har ansvaret for arbejdsmiljø, men når det gælder det psykiske arbejdsmiljø, røres der direkte ved ledelsens kompetencer. Derfor er det vanskeligt at italesætte. Særligt gør mange konsulenter opmærksom på, at manglende organisering af arbejdet – og styring af risiko forstået som usikkerhed i arbejdsprocessen – er af stor betydning for trivslen på arbejdspladsen, og dermed sætter de spørgsmålstegn ved ledelsens kompetencer. Analysen viser, at der er nogle tilgange til at åbne for diskussionen med ledelsen:
  1. *Psykisk arbejdsmiljø er et fælles problem* – og det skal løses i samtalen. Med denne tilgang undgår man en ensidig kritik af den ene part – men fastholder, at psykisk arbejdsmiljø i høj grad handler om relationer. Enkelte forbund holder kurser, hvor begge parter diskuterer og løser problemer med psykisk arbejdsmiljø på netop deres arbejdsplads.
  2. *Konsulenter fungerer bedst bilateralt* – altså rådgivning er mest effektivt, hvis der kommer repræsentanter fra begge parter.
  3. *Godt psykisk arbejdsmiljø og trivsel kan betale sig* – jo bedre medarbejderne har det med deres arbejde, jo bedre produktivitet og service. Opgaven er altså at kapitalisere det gode psykiske arbejdsmiljø
  4. *Yngre og nye mellemledere kan være gode arbejdsmiljøledere* – fordi de ofte søger en platform for lederrollen på arbejdspladsen. Her kan topledelsen ofte være sværere at interessere i arbejdsmiljøarbejdet.
- *Fysisk og psykisk arbejdsmiljø hænger sammen.* I mange brancher er det fysiske arbejdsmiljø – liv og førlighed – stadig det vigtigste. Men også

inden for disse brancher er der stigende opmærksomhed på, at det psykiske arbejdsmiljø har betydning for det fysiske – og omvendt.

- *Kontrol versus rådgivning.* Der er ingen tvivl om, at ledelser foretrækker rådgivning frem for kontrol. Arbejdstilsynet er en trussel, og arbejdsmiljøregler opfatter nogle ledere som indgreb i ledelsesretten. Derfor er konsulenter og rådgivning klart mere velkommen – og en bedre baggrund for at starte samtaler om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Desuden er konsulenterne en del af partssystemet og dermed parternes 'egne folk' – hvor fx Arbejdstilsynet er udefrakommende.
- *Lovgivning eller aftaler.* Det psykiske arbejdsmiljø befinder sig lige så meget inden for samarbejdsområdet som inden for arbejdsmiljøområdet. Men arbejdsmiljøet er som udgangspunkt lovgivningsreguleret. Der er bred enighed om, at de to områder – og deres repræsentanter – skal samarbejde. Samtidig er arbejdsmiljøkonsulenter dog meget forbeholdne over for at fraskrive sig lovgivningens sikkerhed for, at der kan gøres noget, hvis ledelsen ikke løfter sin opgave og sikrer godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Problemet er imidlertid, at der netop ikke findes – og næppe heller kan laves – regler og lovgivning om godt psykisk arbejdsmiljø, selv om der er tilløb til det i forhold til seksuel chikane og mobning. Spørgsmålet er, om der på tilsvarende vis kan laves mere præcise regler inden for andre områder vedrørende det psykiske arbejdsmiljø – fx god omgangstone på en arbejdsplads. Fordelen ved aftaler i forhold til lovgivning er til gengæld, at aftaler giver parterne ejerskab over reguleringen af det område – og dermed vil de ofte føle sig mere forpligtet til at leve op til aftalens ord og ånd.
- *Lovgivning sikrer repræsentation.* Der er mange små virksomheder, som ikke er organiserede og derfor ikke har en formel samarbejdsorganisation. Her betyder arbejdsmiljølovgivningen, at medarbejdersiden er sikret repræsentation vis-à-vis ledelsen – og ofte har fagforeningen med arbejdsmiljørepræsentanten så også sin eneste repræsentation på virksomheden.
- *Forhandling eller regeladministration.* Samarbejdssystemet er bygget op om forhandling og kompromisser, mens arbejdsmiljøsystemet bygger på lovgivning. Men et stort spørgsmål er, om også det psykiske arbejdsmiljø skal være til forhandling. Nogen vil mene, at det allerede er til forhandling – fordi arbejdsvilkår i vid udstrækning fastsættes i overenskomster og i samarbejdssystemet. Og ikke mindst i samarbejdsudvalg og MED-udvalg, hvor der faktisk er mange muligheder for at diskutere både arbejdsmiljø, arbejdsvilkår og samarbejde.

- *Én-strengt eller to-strengt samarbejds- og arbejdsmiljøsystem.* Den offentlige sektor – kommuner og regioner – har mange års erfaring med sammenlagte samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationer – det såkaldte MED-system. Et problem, som fremhæves her, er, at organisationerne er så store, at man på centralt plan ikke har fuld indsigt i, hvad der foregår lokalt. I den private sektor er der ret udbredt skepsis mod sammenlægninger – og der angives tre forhold, der gør det mindre attraktivt:
  1. *Tilsidesættelse af arbejdsmiljøet* – at arbejdsmiljøet, især det fysiske, bliver nedprioriteret eller glemmes i et sammenlagt system.
  2. *Færre tillidsvalgte* – at ledelsens hovedmotiv til en sammenlægning er færre tillidsvalgte og færre og mere effektive møder.
  3. *De gule infiltrerer samarbejdssystemet* – at stadig flere arbejdsmiljørepræsentanter vælges blandt gule eller uorganiserede og dermed infiltrerer samarbejdssystemet.
  
- *Manglende initiativ fra medarbejderside – og for dårlig uddannelse.* Langt de fleste initiativer i forhold til samarbejde og arbejdsmiljø kommer fra ledelsens side. Og selv når ledelsen søger at invitere medarbejderne til bordet og give indflydelse, formår medarbejdersiden ofte ikke at gribe muligheden. En del af forklaringen er dårlig uddannelse; medarbejderrepræsentanterne skal være bedre til at være proaktive og selv bringe ting til forhandlingsbordet. Især arbejdsmiljørepræsentanterne mangler uddannelse i forhandling og i at se mulighederne for indflydelse og medbestemmelse.
  
- *Uudnyttede muligheder i arbejdsmiljørepræsentanterne.* Arbejdsmiljørepræsentanter er som nævnt væsentligt mere udbredt end tillidsrepræsentanter, og samarbejdet mellem arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter er som konsulenterne påpeger vigtigt, hvis arbejdsmiljøarbejdet skal løftes. Alligevel er det udbredt, at arbejdsmiljørepræsentanterne ikke er med i klubarbejdet på arbejdspladserne. Dermed forspildes en mulighed for at skabe et tættere samarbejde mellem arbejdsmiljøorganisationen og samarbejdsorganisationen.