

13 gode råd til danske virksomheder

En gruppe forskere har i 3 år fulgt 14 danske virksomheders arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Resultatet er blandt andet **13 gode råd, som virksomheder kan støtte sig til, når de skal navigere mellem muligheder og barrierer på vejen til det gode psykiske arbejdsmiljø.**

I dag er det bredt accepteret, at et godt psykisk arbejdsmiljø forebygger stress og nedslidning og fastholder og udvikler medarbejderne. Det psykiske arbejdsmiljø indgår derfor som en naturlig del af snakken, når ledere og medarbejdere diskuterer hvad godt arbejde er, hvordan man kan øge kvaliteten af arbejdet, og hvordan arbejdsdagen kan forløbe bedst muligt.

Men det er ikke lige til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og der er ingen garanti for succes. Det viser erfaringerne fra det treårige forskningsprojekt om virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø, som 16 forskere har gennemført i samarbejde med 14 danske virksomheder. Årsagen er primært, at vilkårene og dermed også rammerne for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø er meget forskellige fra virksomhed til virksomhed. I praksis må hver enkelt virksomhed derfor finde sin egen måde at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø på.

Forandringer tager tid

Resultaterne fra projektet viser blandt andet, at det psykiske arbejdsmiljø kun ændrer sig langsomt. Konkret skete der ikke markante ændringer i det psykiske arbejdsmiljø i de 14 virksomheder i løbet af projektet. Dette på trods af, at nogle virksomheder gjorde en stor indsats for

BANKEN:

PROCESSEN TAGER TID OG SKAL LØBENDE VEDLIGEHOLDES

Bankens stressgruppe mente ikke, at det forebyggende stressarbejde på arbejdspladsen fungerede. Frem for at håndtere stress individuelt mente stressgruppen, at banken i stedet skulle forebygge stress ved at lede og organisere arbejdet anderledes, så det hang bedre sammen med arbejdskulturen. Da projektet sluttede, havde ledelsen indarbejdet denne forståelse i et nyt lederudviklingsprogram, og stressgruppen var i fuld gang med at udvikle de rigtige løsninger og få dem indarbejdet i arbejdsrutinerne.

CATERINGVIRKSOMHEDEN:

LEDEREN BØR VÆRE MEDARBEJDERENS SEKRETÆR

I cateringvirksomheden stod det sløjt til med det psykiske arbejdsmiljø da projektet startede. Der var mistillid og konflikter mellem ledelse og ansatte, planlægningen haltede alvorligt, der manglede ofte råvarer, og arbejdsredskaberne var nedslidte. Det hjalp, at medarbejdere og ledelse begyndte at snakke sammen, og at ledelsen begyndte at tage medarbejdernes bekymringer alvorligt. Planlægningen af det daglige arbejde blev bedre, og ledelsen investerede i nye arbejdsredskaber. I løbet af projektet blev udviklingen dermed vendt, og det psykiske arbejdsmiljø blev væsentligt bedre, men der er stadig lang vej til et godt psykisk arbejdsmiljø for cateringvirksomheden.

DØGNINSTITUTIONEN:

FOKUS PÅ DE DAGLIGE KERNEOPGAVER

På døgninstitutionen stod medarbejderne ofte meget alene med de faglige udfordringer, og nogle følte det var en særlig belastning i det daglige arbejde. Døgninstitutionens MED-udvalg tog bolden op i forbindelse med en aktuel omlægning af arbejdets organisering. Der blev oprettet omsorgsgrupper i institutionens enheder, og rammen for de pædagogiske diskussioner blev styrket på personalemøderne. På den måde fik medarbejderne mulighed for at diskutere faglige spørgsmål, samarbejde og trivsel med kollegerne. Da projektet sluttede, var det psykiske arbejdsmiljø forbedret i de enheder, hvor denne strategi lykkedes.

at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, mens andre oplevede fyringer, fusioner m.m. som kunne påvirke arbejdsmiljøet på virksomheden.

Et af projektets vigtigste resultater er, at det er vigtigt at koble indsatsen for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø direkte til det daglige arbejde. Opbakning

gen blandt medarbejderne vil være stor, hvis de kan se, at indsatsen vil forbedre deres muligheder for at gøre et godt stykke arbejde.

Forskerne har samlet erfaringerne i 13 gode råd, som virksomheder nu kan støtte sig til, når de skal finde deres egen vej til det gode psykiske arbejdsmiljø.

13 gode råd om et bedre psykisk arbejdsmiljø

Forskerne har sammenfattet erfaringerne fra projektet i 13 gode råd, som virksomhederne kan bruge, når de går i gang med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Du kan læse mere om de gode råd og om resultaterne fra projektet i bogen "Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis".

1. De langsomme forandringer er de hurtigste

Psykisk arbejdsmiljø klares ikke med snuptagsløsninger. En kort indsats ændrer ikke noget. Vedvarende opmærksomhed og prioritering af trivsel bærer de bedste frugter.

2. Det gode psykiske arbejdsmiljø skal hele tiden genopfindes

Der opstår hele tiden nye udfordringer og betingelser som kræver nye initiativer, handlinger og dialog. Arbejdspladsen er en levende organisme som løbende udvikler sig – det samme er arbejdsmiljøet.

3. Mistillid til andres motiver lammer processen

Arbejdet for et bedre psykisk arbejdsmiljø kræver at ledelse og medarbejdere gensidigt viser tillid og anerkender hinandens roller. Forandringer skabes ved at tage andre på ordet frem for fra starten at have mistillid til deres motiver.

4. Skab en professionel uenighedskultur

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

5. Nej til kærlighed – ja til anerkendelse og respekt

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

6. Lederen som sekretær for medarbejderne

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

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

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

8. Inddragelse og dialog er godt, men ikke nok

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

9. Spørgeskemaer sætter dagsordenen men løser ikke problemerne

En kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø skaber legitimitet og opmærksomhed, men er svær at omsætte til direkte handlinger. Handling kræver dialog, prioritering og fokus på det konkrete arbejde.

10. Se manglerne i øjnene og dyrk mulighederne

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

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

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

12. Ingenting kommer af ingenting

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

13. Meningen med arbejdet skabes i fællesskabet

Fællesskabet om arbejdet er en stor del af meningen med at gå på arbejde. At miste meningen og fællesskabet er ødelæggende for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Kort om projektet

Projektet er finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden og blev gennemført i 2004-2007 i samarbejde mellem forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet, Roskilde Universitetscenter og TeamArbejdsliv. Du kan læse mere om projektet på <http://www.vips-projekt.dk>.

Kontaktperson: seniorforsker Peter Hasle (projektleder), NFA, tlf. 3916 5305, pha@arbejdsmiljoforskning.dk.

Hvis du vil vide mere

1. Rapporten "VIPS – Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø. Rapport fra forskningsprojektet VIPS" kan downloades på [\[joforskning.dk\]\(http://joforskning.dk\) eller købes på \[www.arbejdsmiljobutikken.dk\]\(http://www.arbejdsmiljobutikken.dk\).](http://www.arbejdsmil-</p></div><div data-bbox=)

2. Bogen "Arbejdets kerne – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis" udgivet af Forlaget Frydenlund. Kan købes på www.frydenlund.dk eller www.arbejdsmiljobutikken.dk.



Det Nationale
Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø

Tlf 39 16 52 00
Fax 39 16 52 01

nfa@arbejdsmiljoforskning.dk
www.arbejdsmiljoforskning.dk