

ET BEDRE ARBEJDE I HVERDAGEN

ERFARINGER FRA 21 UDVIKLINGSPROJEKTER OM
PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG SYGEFRAVÆR



KORT VERSION:
RESUMÉ, INDHOLDSFORTEGNELSE,
LÆSEVEJLEDNING OG KONKLUSION



OM RAPPORTEN

- Titel:** Et bedre arbejde i hverdagen - erfaringer fra 21 udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær
- Nøgleord:** Evaluering, sygefravær, personalegennemstrømning, psykisk arbejdsmiljø, trivsel, nærvær, stress, mobning, samarbejde, værdier, medarbejderinddragelse, problemforståelse, løsningsrum, interventionsprojekter, udviklingsprojekter, arbejdsorganisering, lederudvikling, coaching, private og offentlige arbejdspladser, rammebetingelser, finanslovspulje.
- Udgivet af:** Bymusen, Roskilde, 15. december 2005. Kontaktoplysninger på www.bymusen.dk
- Forfattere:** Sune Netterstrøm og Peter Frimer Tholander, arbejdsmiljøkonsulenter i Bymusen
- Bidragydere:** Der er indhentet opgørelser, rapporter og andre materialer fra Arbejdstilsynet og projekterne samt gennemført interviews med deltagere fra projekterne.
- Finansiering:** Arbejdstilsynet (via midler fra finanslovspuljen til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø og nedbringelse af sygefravær)
- Form:** Kun elektronisk publikation. Denne rapport er frit tilgængelig i PDF-format på www.BEDREarbejde.dk

ISBN 87-991159-0-5

RESUMÉ

Arbejdstilsynet har i perioden 2002 til 2005 ydet støtte til en snes udviklingsprojekter på danske arbejdspladser med det formål at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet.

Denne uvildige evalueringsrapport indeholder evaluering af hvert enkelt projekt; både hvad angår problemstillingerne og projektets formål, det konkrete udviklingsforløb og de opnåede resultater for sygefraværet og det psykiske arbejdsmiljø.

Den første tværgående analyse fokuserer på erfaringerne med forskellige typer af metoder til at udvikle arbejdspladserne. Der har i alle projekter været lagt vægt på involvering af medarbejderne i forløbet, og i analysen fokuseres der bl.a. på, hvordan problemforståelsen, løsningsrummet, vidensindsamlingen og de konkrete partcipatoriske metoder har haft betydning for projekternes resultater. Der fokuseres også på, hvordan og hvornår lederudvikling bør ske i sådanne udviklingsprojekter. Endelig diskuteres erfaringerne med skabe organisatorisk integration og at få gjort indsatsen om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær til en integreret del af virksomhedens arbejdspladsvurdering.

Den anden tværgående analyse fokuserer på de målbare forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø på tværs af projekterne, som generelt er overvejende positive. Samtidig analyseres udviklingen i sygefraværet og projekternes økonomi, og det konkluderes, at projekterne har opnået en gennemsnitlig tilbagebetalingstid på kun ca. 2½ år. Dette resultat bygger alene på besparelserne på grund af reduceret sygefravær, men heldigvis har der også vist sig en lang række andre vigtige resultater såsom øget produktivitet, mindre personalegennemstrømning og øget forandringsparathed.

Evalueringen har identificeret en række ændringer i virksomhedernes rammebetingelser, som har udgjort barrierer for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Anbefalingen er på den ene side, at sådanne ydre vilkår bør tages op eksplicit i projekterne uanset om de fremstår som vanskelige at gøre noget ved. Samtidig opstiller evaluatoren i perspektiveringens en række anbefalinger til forskellige aktørgrupper om, hvordan de kan bidrage til at skabe bedre rammebetingelser for danske virksomheders arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet.

INDHOLD

Kapitel 1: Indledning	6
1.1 Puljens baggrund og formål	6
1.2 Evalueringens formål og uafhængighed	7
1.3 Læsevejledning og brancheoverblik	9
Kapitel 2: Tværgående analyse af erfaringer og metoder	10
2.1 Projekternes organisering	10
2.2 Deltagernes forståelse af det psykiske arbejdsmiljø	12
2.3 Vidensindsamling	16
2.4 Idé-generering og medarbejderinvolverende metoder	21
2.5 Lederudvikling	27
2.6 Arbejdsorganisatoriske løsninger	29
2.7 Løsninger via løbende dialog	31
2.8 Øvrige typer løsninger	33
2.9 Refleksiv projektledelse	35
2.10 Projekternes egen evaluering af forløbet	35
2.11 Fastholdelse og videreudvikling af projekternes resultater	36
2.12 Fremtidige trusler for det psykiske arbejdsmiljø	37
Kapitel 3: Tværgående analyse af resultater	39
3.1 Psykisk arbejdsmiljø	39
3.2 Sygefravær	49
3.3 Projektøkonomi	51
3.4 Øvrige resultater	53
3.5 Kan det betale sig?	55
Kapitel 4: Konklusion og perspektivering	57
4.1 Konklusion rettet mod arbejdspladserne	57
4.2 Perspektivering rettet mod andre aktører	65

fortsættes...

Kapitel 5: Evaluering af de enkelte projekter	69
5.1 Projekt 1: Albertslund Kommune.....	70
5.2 Projekt 2: Bach Composite Industry A/S.....	81
5.3 Projekt 3: COOP Danmark	91
5.4 Projekt 4: Dipex Danmark A/S	105
5.5 Projekt 5: Esbjerg Kommune	114
5.6 Projekt 6: Frederiksborg Amt	124
5.7 Projekt 7: Haslev Kommune	139
5.8 Projekt 8: Herlev Sygehus	149
5.9 Projekt 9: ISS Facility Services.....	162
5.10 Projekt 10: Københavns Amt	173
5.11 Projekt 11: LSG Sky Chefs Danmark A/S	184
5.12 Projekt 12: Nordby Skole.....	194
5.13 Projekt 13: Odder Kommunale Dagpleje	208
5.14 Projekt 14: Parkering København.....	218
5.15 Projekt 15: Post Danmark.....	231
5.16 Projekt 16: Rørkjær Skole.....	242
5.17 Projekt 17: Skejby Sygehus.....	243
5.18 Projekt 18: Star Pipe A/S.....	254
5.19 Projekt 19: Statsfængslet i Vridsløselille.....	255
5.20 Projekt 20: Storstrøms Amt.....	263
5.21 Projekt 21: Sygehus Vestsjælland.....	273
Appendiks A: Erfaringer med at afvikle puljen	284
Appendiks B: Evalueringsproces og empirisk grundlag	287
Appendiks C: Konventioner for opgørelse af sygefravær	289
Appendiks D: Konventioner for opgørelse af udviklingen i det psykiske arbejdsmiljø	292

1.3 LÆSEVEJLEDNING OG BRANCHEOVERBLIK

Der er overordnet to veje, du kan læse denne rapport på:

- Start med de tværgående analyser og konklusionen. Her kan du også få inspiration til, hvilke projektevalueringer, det er særligt relevant for dig at dykke ned i
- Gå direkte til de projektevalueringer, der er særligt interessante for dig. Senere kan du evt. udvælge emner, du vil læse nærmere om i de tværgående analyser.

Hvis du ønsker at hoppe direkte til en projektevaluering, kan du hér se en oversigt over alle projekterne og deres branchetilknytning:

Nr.	Virksomhed	Omfattede enheder	Branche
1	Albertslund Kommune	Materialegården Rengøringsafdelingen	Teknisk service Rengøring
2	Bach Composite Industry A/S	Hele virksomheden	Industri
3	COOP Danmark	Odense Nonfood Center	Detailhandel (distribution)
4	Dipex Danmark A/S	Hele virksomheden	Engros
5	Esbjerg Kommune	Østerbycentret	Ældrepleje
6	Frederiksborg Amt	Otte arbejdspladser	Sociale institutioner Sygehuse
7	Haslev Kommune	Administrationen	Kommunal forvaltning
8	Herlev Sygehus	Kirurgisk gastroenterologisk afdeling D	Sygehuse
9	ISS Facility Services	Fire større arbejdssteder	Rengøring
10	Københavns Amt	Fem institutioner	Sociale institutioner
11	LSG Sky Chefs Danmark A/S	Afdelingen i Kastrup	Fly-catering
12	Nordby Skole	Hele virksomheden	Folkeskole
13	Odder Kommune	Dagplejen	Børnepasning
14	Parkering København	Hele virksomheden	Parkeringskontrol
15	Post Danmark	Midtsjællands Postcenter Postområde Vestsjælland	Postdistribution Postfilial
16	Rørkjær Skole	Hele virksomheden	Folkeskole og SFO
17	Skejby Sygehus	Syv afdelinger	Sygehus
18	Star Pipe A/S	- projekt aflyst -	Industri
19	Statsfængslet i Vridsløselille	Hele virksomheden	Fængselsvæsen
20	Storstrøms Amt	Fem institutioner	Sociale institutioner
21	Sygehus Vestsjælland	Servicecentret ved Holbæk Sygehus	Rengøring

I kapitel 2 kan du i øvrigt se oversigter over hvilke metoder, de enkelte projekter har anvendt.

KAPITEL 4: KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

Dette kapitel består af en konklusion, der primært er rettet mod arbejdspladser, der ønsker at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet. Også konsulenter og andre, der her interesse i de konkrete erfaringer fra projekterne, kan med fordel læse konklusionen.

Efter konklusionen følger en perspektivering, der fokuserer på hvad andre aktørgrupper kan gøre for at forbedre virksomhederne vilkår for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet.

4.1 KONKLUSION RETTET MOD ARBEJDSPLADSERNE

Grundlæggende har de 20 gennemførte projekter vist, at mange arbejdspladser vil kunne få glæde af at gennemføre et større udviklingsprojekt for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet. Karakteristisk for disse større udviklingsprojekter har været, at arbejdspladserne er kommet godt til bunds i problemerne, har fundet mange løsningsmuligheder og har skabt en god involvering af medarbejderne.

Projekterne har også vist, at det i de fleste tilfælde har været en god økonomisk investering at gennemføre projektet; også selv om der har været tale om ret store projekter med en betydelig brug af ekstern konsulentbistand og intern tid.

Erfaringerne fra de 20 projekter kan forhåbentlig give andre virksomheder inspiration til metoder og konkrete løsningsforslag på problemer i det psykiske arbejdsmiljø, som kan indføres på virksomheden. Dette gælder både virksomheder, som ønsker at gennemføre et større udviklingsprojekt og virksomheder, som mere isoleret ønsker at løse en konkret problemstilling om det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet.

I det følgende vil konklusionerne på tværs af projekterne blive gennemgået efter samme struktur, som emnerne optræder i kapitel 3 og 2:

TVÆRGÅENDE ANALYSE AF RESULTATER

UDVIKLINGEN I DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Samlet set er der opnået målbare forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø i projekterne. Det er desuden evaluators vurdering, at den reelle effekt af projekterne for det psykiske arbejdsmiljø kan være betydeligt højere end resultaterne viser; først og fremmest fordi en række sideløbende forandringer i mange af projekterne har haft en betydelig potentiel negativ indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Det er desuden sandsynligt, at det for en væsentlig del af indsatserne gælder, at virkningen først er slået igennem i medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø på et senere tidspunkt end den sidste måling er gennemført.

Generelt er det lykkedes mange projekterne at skabe forbedringer på de dimensioner af det psykiske arbejdsmiljø, hvor problemerne har været mest presserende.

Resultaterne bekræfter i øvrigt, at det psykiske arbejdsmiljø ikke er en statisk faktor på en arbejdsplads eller for en virksomhedstype, men derimod i høj grad noget, som det kan lade sig gøre at forandre.
Læs mere om dette emne på side 39ff.

UDVIKLINGEN I SYGEFRAVÆRET

Den gennemsnitlige reduktion i sygefraværet i projekterne har været på 15 procent i løbet af projektperioden. Det er evaluators vurdering, at denne reduktion må betegnes som en klar succes, idet det netop er toppen af sygefraværet, der er problematisk. Det er også hér vigtigt at se resultatet i lyset af, at mange projekter har oplevet stramninger i rammebetingelserne i perioden. Sådanne forandringer ville jo normalt give en tendens til øget sygefravær, men projekterne har bidraget til, at arbejdspladserne har kunnet håndtere de ændrede betingelser i omverdenen i en sådan grad, at sygefraværet ikke er øget.

Det er samtidig evaluators vurdering, at projekterne generelt ikke har betydet, at de ansatte møder syge op på arbejdet i større omfang end tidligere.

Læs mere om dette emne på side 49ff.

ØVRIGE RESULTATER

Projekterne har medført en lang række andre fordele på arbejdspladserne end fordelene for det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet. Ved at arbejde systematisk med at forbedre samarbejdsformerne på arbejdspladsen – og involvere medarbejderne i at finde gode løsninger på dagligdagens problemer, er der blandt mange af projekterne opnået:

- En generelt øget innovation og forandringsparathed
- Produktivitetsforbedringer i form af forbedringer i teknologi og arbejdsgange og på grund af en øget motivation og mere effektiv kommunikation
- Betydelig bedre kvalitet i produkter eller serviceydelser
- Betydelig bedre fastholdelse af medarbejderne.

Evaluators vurdering er, at disse ”andre fordele” opleves som mindst lige så betydningsfulde for virksomhederne og de ansatte som reduktionerne i sygefraværet.

Konklusionen må være, at det er vigtigt at udnytte de potentialer, som udviklingsprojekter om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær har for at skabe generelt mere velfungerende (og dermed rentable) arbejdspladser. Disse forhold kan inddrages i projektbeskrivelserne for fremtidige udviklingsprojekter og bør medtages i vurderingen af projekternes betydning for virksomheden som helhed.

Læs mere om dette emne på side 53ff.

PROJEKTERNES STØRRELSE OG OMKOSTNINGER

De omfattede medarbejdere har i gennemsnit brugt 25 arbejdstimer på projektdeltagelsen, og projekterne har i gennemsnit kostet knap 12.000 kr. pr. medarbejder. Beløbet inkluderer både lønnen til medarbejderne, honorarer til de eksterne konsulenter og øvrige udgifter i projektet.

I gennemsnit har ca. 200 medarbejdere været omfattet af hvert projekt, men der har været en betydelig variation i, hvor mange medarbejdere de enkelte projekter har omfattet. Der har ikke overraskende vist sig at være betydelige samdriftsfordele ved at lade projektet omfatte mange medarbejdere, men samtidig tegner der sig også økonomiske muligheder for at mindre virksomheder kan sætte et sådant udviklingsprojekt i gang. Større arbejdspladser med mange afdelinger eller institutioner kan med fordel gennemføre fælles udviklingsforløb, hvor en del af konceptudviklingen og støtteaktiviteterne er fælles, men hvor der samtidig gives plads til individuel hensyntagen til de lokale problemstillinger og den lokale arbejdskultur i den enkelte afdeling / institution.

Læs mere om dette emne på side 51ff.

KAN DET SÅ BETALE SIG?

Hvis de direkte projektomkostninger holdes op imod projekternes besparelser ved reduceret sygefravær viser det sig, at projekterne har kunnet tjene sig hjem på knap 2½ år! Og dette tal gælder vel at mærke, hvis arbejdspladsen selv havde betalt de midler, som er givet i støtte fra Arbejdstilsynet. De private arbejdspladser har opnået en tilbagebetalingstid på 1,9 år i gennemsnit mod 4,0 år på de offentlige arbejdspladser.

Denne beregning inddrager slet ikke alle de andre fordele, som mange af projekterne har opnået i form af f.eks. bedre psykisk arbejdsmiljø, øget innovation og forandringsparathed, produktivitetsforbedringer, bedre kvalitet i produkter eller serviceydelser og reduceret personalegennemstrømning. Desuden bør de forringede rammebetingelser i perioden ses som en faktor, der har presset tilbagebetalingstiden højere op. Endelig er en række af projekterne gennemført som pilotprojekter, hvor en del af ressourcerne er blevet brugt til central vidensopsamling, metodeudvikling og formidling til andre arbejdspladser på virksomheden – og resultaterne på disse arbejdspladser indgår heller ikke i beregningerne.

Alt i alt er det en tydelig konklusion, at der er store økonomiske potentialer i at igangsætte udviklingsprojekter om sygefravær og psykisk arbejdsmiljø. Hvis fremtidige projekter kan lære af erfaringerne fra projekterne under puljen og undgå de faldgruber, der også kan være i denne type projekter, er der potentielle muligheder for at opnå tilbagebetalingstider på under de 2½ år, som er opnået i gennemsnit i projekterne under puljen.

Læs mere om dette emne på side 55ff.

TVÆRGÅENDE ANALYSE AF ERFARINGER OG METODER

PROJEKTERNES ORGANISERING

Generelt har projekterne været organiseret på en måde, så både de centrale og decentrale niveauer på virksomheden har haft indflydelse på forløbet, og der har været en god repræsentation af både ledere med økonomiansvar, mellemledere og medarbejdere i styre- og projektgrupperne. Der har dog i en række tilfælde været for lidt opmærksomhed fra den centrale styregruppes side efter at projektet er kommet i gang. Desuden har projekterne i nogle tilfælde været lidt for ringe koordineret med sikkerheds- og samarbejdsorganisationen, som også bør betragtes som vigtige parter i projekter om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær.

Det er særligt vigtigt at overveje sammenhængen med virksomhedens arbejdspladsvurdering, når sådanne udviklingsprojekter sættes i værk. Nogle projekter har integreret projektforløbet tæt med

virksomhedens APV-arbejde med gode erfaringer. Dette har skabt en kompetenceopbygning i sikkerhedsorganisationen og en metodeudvikling i APV-arbejdet, der øger mulighederne for at fastholde projektets resultater efter afslutningen.

Læs mere om dette emne på side 10ff.

DELTAGERNES FORSTÅELSE AF DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Projekterne har vist, at der er store forskelle på, hvordan de enkelte ledere og medarbejdere på arbejdspladserne opfatter problemerne i det psykiske arbejdsmiljø, årsagssammenhængene og de muligheder, der er for at gøre noget ved problemerne. Disse forskelle har blandt andet ført til en række mere eller mindre bevidste diskursive magtkampe blandt aktørerne, og i nogle tilfælde er en smal problemforståelse fra ledelsens side blevet gennemtrumfet, hvilket har medført modstand blandt medarbejderne mod projektet.

På baggrund af erfaringerne er det evaluators anbefaling at søge at skabe en bred problemforståelse blandt deltagerne i fremtidige projekter og også medtage de problemer og årsager, der ikke umiddelbart kan gøres noget ved. Tilsvarende anbefales det i fremtidige projekter at skabe et så bredt løsningsrum som muligt, idet dette giver det største potentiale for at finde de bedste løsninger og tage fat i flest mulige årsager. Et bredt løsningsrum omfatter både tekniske, organisatoriske, økonomiske og interpersonelle forhold og fokuserer både forandringsmuligheder i den enkelte afdeling, på hele virksomheden og i virksomhedens omverden.

Læs mere om dette emne på side 12ff.

VIDENSINDSAMLING

I alle projekterne har der været indsamlet målbare data om både det psykiske arbejdsmiljø og om sygefraværet på arbejdspladsen. Desuden har nogle projekter opgjort personalegennemstrømning og andre nøgletal af særlig relevans for den pågældende virksomhed.

Mht. til det psykiske arbejdsmiljø har der især været gode erfaringer med at bruge Arbejdsmiljøinstituttets mellemlange spørgeskema og med at supplere den kvantitative viden med kvalitativ viden indhentet gennem interviews og medarbejderseminarer. Samtidig viser erfaringerne, at bare det at gennemføre en undersøgelse skaber forventninger blandt medarbejderne om seriøs og hurtig handling på de områder, hvor der viser sig at være problemer.

Mht. sygefraværet har der været meget svingende kvalitet i virksomhedernes data og varierende opmærksomhed på udviklingen undervejs. Evaluators anbefaling er at sikre, at fravær både opgøres på gruppe- og virksomhedsniveau, og at det opdeles i kortere- og længerevarende fravær.

Endelig har målingerne af projekternes resultater i en del tilfælde været vanskeliggjort af en meget kort tidshorisont mellem målingerne. Generelt er det vurderingen, at der mindst bør måles over ét år, og at målingerne med fordel kan suppleres af gentagne målinger i de følgende år for at sikre en løbende opfølgning på udviklingen og dermed en fastholdelse af resultaterne.

Læs mere om dette emne på side 16ff.

IDÉ-GENERERING OG MEDARBEJDERINVOLVERENDE METODER

Medarbejderinddragelse er indgået i større eller mindre grad i alle projekterne; både fordi det var et krav i puljen og fordi det er en effektiv måde at skabe varige organisatoriske forandringer på. Desuden har mange projekter sigtet på uddelegering af mere ansvar til medarbejderne, og i den sammenhæng har det været oplagt at inddrage medarbejderne i udviklingsforløbet.

Generelt har arbejdspladserne haft rigtig gode erfaringer med medarbejderinddragelsen. Samtidig viser erfaringerne fra projekterne også, at der kan være forskellige forståelser af og forventninger til, hvad medarbejderinddragelse indebærer, og at en god medarbejderinddragelse ofte kræver, at der arbejdes med kompetenceudvikling af såvel ledelse og medarbejdere.

Medarbejderne har især været aktivt involveret i at afdække problemerne i det psykiske arbejdsmiljø, i at finde frem til idéer og løsninger og i at implementere dem i praksis. Derimod har det været mere svingende, hvorvidt medarbejderne har været involveret i designet af projektet og valget af metoder.

Inddragelsen af medarbejderne har fungeret som en læreproces, hvor de selv er blevet bevidste om problemer og løsninger, som de ikke havde gjort sig klart forinden. Ligeledes udtrykker ledelsen i flere af projekterne, at de er blevet meget positivt overrasket over hvor meget viden, der er kommet ud af processerne og hvor mange konkrete løsningsforslag, der er dukket op.

Medarbejderinddragelsen i projekterne har alt i alt været meget afgørende for at give medarbejderne en forståelse for situationen på arbejdspladsen, at give medarbejderne en oplevelse af at være medskabende og for at finde frem til løsninger, der fungerer og accepteres i praksis.

Læs mere om dette emne på side 21ff.

LEDERUDVIKLING

Lederudvikling er indgået som en betydelig del i de fleste af puljens projekter, og den har både handlet om at klæde lederne på til at indgå i projektforsløbet og til en ny lederrolle med mere uddelegering af ansvar. Lederudviklingen har både omfattet en opkvalificering af den enkelte leder og en styrkelse af ledergrupperne som teams.

Generelt viser evalueringen, at det er vigtigt, at lederudviklingen påbegyndes forud for intervention og medarbejderinddragelsen, idet især mellemlederne ellers let kommer til at udgøre en barriere for projektforsløbet.

Dette har vist sig at have mange positive virkninger, hvis lederudviklingen også tager fat på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø, idet der derved skabes en helhedsforståelse, så lederne også får lettere ved at forstå de bagvedliggende årsager til dårligt psykisk arbejdsmiljø og dermed undgå, at alting gøres til interessenemodsetninger mellem ledere og medarbejdere. I modsat fald er risikoen desuden, at lederne i praksis kommer til at vægte deres eget psykiske arbejdsmiljø på et tidspunkt i projektet, hvor de som ledere burde indtage en vigtig rolle i at sikre projektets fremdrift. Endelig er det i flere af projekterne blevet bekræftet, at et dårligt og stressende psykisk arbejdsmiljø for lederne smitter tydeligt af på medarbejderne.

Læs mere om dette emne på side 27ff.

ARBEJDSORGANISATORISKE LØSNINGER

Mange af projekterne har arbejdet med uddelegering af ansvar, selvstyrende teams og forsøg på at skabe en mindre hierarkisk virksomhedsstruktur og nogle har også arbejdet med jobrotation.

Dertil kommer en række arbejdsorganisatoriske løsninger, som er meget specifikke for den enkelte arbejdsplads. Denne type løsninger er i næsten alle tilfælde fremkommet som resultat af medarbejderinddragelsen og understreger styrken ved at inddrage medarbejderne og deres konkrete viden om arbejdspladsen.

Evalueringen har vist, at en del af de arbejdsorganisatoriske problemer kan være relativt vanskelige at løse. Problemer knyttet til belønningssystemer, skifteholdsarbejde og uoverenstemmelse mellem arbejdsmængde og ressourcer er der således kun arbejdet med i meget begrænset grad, uanset at det efter evaluators vurdering har drejet sig om vigtige årsager til belastningerne i det psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om dette emne på side 29ff.

LØSNINGER VIA LØBENDE DIALOG

I projekterne retter en række af løsningstiltagene sig mod at forbedre kommunikationen på arbejdspladsen (såvel vertikalt som horisontalt) for derved at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Der har bl.a. været arbejdet med styrkelse af det sociale samvær og den sociale støtte mellem medarbejderne, med bedre information og løbende dialog. I en række tilfælde har manglende dialog desuden hængt sammen med organiseringen af arbejdet.

Især på arbejdspladser, hvor de ansatte har været vant til en meget ringe indflydelse i hverdagen, har disse aktiviteter bidraget til at opbygge selvværd, sammenhold og kompetencer, som kan udgøre en vigtigt fundament for en senere uddelegering af ansvar. Det er således en vigtig pointe, at mulighedsrummet for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø således ikke bør betragtes som statisk, men derimod som en størrelse, der ændrer sig sideløbende med medarbejdernes og organisationens ressourcer.

Læs mere om dette emne på side 31ff.

ØVRIGE LØSNINGSTYPER

Denne kategori dækker et bredt spektrum af løsninger, som dækker alt fra sprogkurser over en sanse- og aktivitetshave til konkrete produktionsforbedringer, nye uniformer eller indførelse af balanceret målstyring og arbejdsmiljøstyring.

En stor del af disse tiltag er meget kontekstspecifikke, og de er udsprunget som løsninger på konkrete problemstillinger, som er blevet identificeret på arbejdspladserne gennem medarbejderinddragelsen. På trods af dette kan det også være inspirerende for andre at se på disse løsninger og finde inspiration til, hvordan man i sådanne projekter kan tænke ud over de velkendte standardløsninger.

Læs mere om dette emne på side 33ff.

REFLEKSIV PROJEKTLEDELSE

Det har haft afgørende betydning for projekternes succes, om projektgruppen har været i stand til at opfange de problemer og muligheder, der er opstået undervejs i projektførelsen og skabe den

nødvendige handling. Denne form for reflektiv projektledelse er både væsentlig for at fastholde medarbejdernes motivation og for at sikre deres inddragelse i og indflydelse på projektet. Det bør derfor fra starten sikres, at projektet er fleksibelt i forhold til at arbejde med de problemer, som kommer frem som følge af medarbejderinddragelsen i projektforsløbet eller på grund af andre forandringer på og omkring virksomheden.

Læs mere om dette emne på side 35ff.

PROJEKTERNES EGEN EVALUERING AF FORLØBET

For at sikre læring og forankring af projektet på de deltagende arbejdspladser og at muliggøre en tværgående erfaringsopsamling fra puljen har det været et krav i puljen, at projekterne selv skulle udarbejde en evaluering. Mange af projekternes evalueringsrapporter indeholder værdifulde erfaringer, der kan bruges på andre arbejdspladser, der ønsker at arbejde med udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Projekternes egne rapporter er i de fleste tilfælde tilgængelige på www.BEDREarbejde.dk.

Der er meget store forskelle på projekternes egne evalueringer både hvad angår kvaliteten, omfanget og hvilke emner, der er behandlet. For lignende, fremtidige projekter anbefales det, at evalueringerne som minimum forholder sig til: 1) processen, 2) rammebetingelserne og de sideløbende forandringer, 3) resultaterne, 4) læringen blandt deltagerne, 5) erfaringsspredning til hele virksomheden, 6) fastholdelse af resultater og kompetencer og 7) fremtidsperspektiverne.

Læs mere om dette emne på side 35ff.

FASTHOLDELSE OG VIDEREUDVIKLING AF PROJEKTERNES RESULTATER

I en stor del af projekterne er der sket afgørende ændringer i arbejdspladsens kompetencer og viden om arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, således at de står markant styrket i forhold til det fremtidige APV-arbejde på det psykiske område. Nogle projekter har valgt at overdrage det fremtidige arbejde til sikkerhedsorganisationen, mens andre har valgt at lade styregruppen fortsætte efter projektets afslutning. I enkelte tilfælde har projekterne indført arbejdsmiljøstyring eller integreret det psykiske arbejdsmiljø i ledelsen gennem balanceret målstyring. Disse forskellige former for organisatorisk forankring behøver dog ikke nødvendigvis at udelukke hinanden.

I de fleste projekter er der identificeret væsentligt flere indsatsområder, end projekterne har kunnet magte at arbejde med i perioden, og en del af projekterne har opstillet visioner for den fremtidige indsats. Gennem opbygningen af nye kompetencer og forståelser af det psykiske arbejdsmiljø vil mange af projekterne nu være rustet til at arbejde med de problemstillinger, som tidligere blev valgt fra. Således har projekterne både udvidet arbejdspladsernes handlingshorisont og øget deres kompetencer til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om dette emne på side 36ff.

FREMTIDIGE TRUSLER FOR DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

For næsten alle projekterne er der undervejs sket betydelige sideløbende forandringer, som har påvirket det psykiske arbejdsmiljø. I mange tilfælde er kravene i arbejdet blevet større og der er ligeledes mange steder sket nedskæringer i personalet.

Rapporten "Fremtidens arbejdsmiljø"¹¹ konkluderer, at det psykiske arbejdsmiljø i fremtiden vil komme under et stigende pres. Den primære bagvedliggende drivkraft for dette pres er den økonomiske globalisering med den medfølgende øgede internationale konkurrence på effektivitet og produktivitet. Det forventes i fremtiden, at der vil komme et stigende pres på både offentlige og private arbejdspladser, som bl.a. indbefatter stigende kvantitative krav, stigende arbejdstid, udflydende grænser mellem arbejdsliv og privatliv, krav til medarbejderne om inddragelse af personligheden i arbejdet, stigende kvalitative krav (herunder særligt kognitive krav), stigende krav til sociale kompetencer, større usikkerhed i beskæftigelsen, større krav til medarbejdere om at udvikle sine kompetencer løbende og en større udbredelse af skæve arbejdstider.

Spørgsmålet er om projektarbejdspladserne nu er rustet til at møde denne fremtid. Her er der stor forskel på projektforløbene og opbygningen af de relevante kompetencer. Det vil blive afgørende, om arbejdspladsen har opmærksomhed, viden og organisering til tidligt at kunne vurdere af virkningerne for det psykiske arbejdsmiljø og indtænke det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med de mange fremtidige forandringer som følge af dette pres.

Det er desværre tydeligt, at mange af arbejdspladserne trods et godt projekt vil stå ret forsvarsløse over for et sådant stigende pres, som grundlæggende handler om, at virksomhedens overlevelse vil kræve stadigt højere effektivisering. Da alle virksomheder og offentlige arbejdspladser sandsynligvis vil satse på løbende forbedringer i produktiviteten via teknologisk og organisatorisk innovation, vil den relative konkurrence mellem virksomhederne fortsat øge dette effektiviseringskrav. Denne udfordring betyder, at det vil være bydende nødvendigt også at inddrage aktører på mere overordnede niveauer for at kunne modvirke disse negative ændringer i rammebetingelserne og dermed modvirke forringelser i fremtidens psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om dette emne på side på de følgende sider

¹¹ Arbejdstilsynet (2005): "Fremtidens arbejdsmiljø - Fagligt grundlag for stillingtagen til hvilke arbejdsmiljøproblemer og -spørgsmål, der skal være i fokus for den samlede arbejdsmiljøindsats efter 2005". April 2005. Bag rapporten står Arbejds miljøinstituttet, Arbejdsskade styrelsen og Arbejdstilsynet.

4.2 PERSPEKTIVERING RETTET MOD ANDRE AKTØRER

Evalueringen har som nævnt i det foregående vist, at virksomhederne har klare muligheder for gevinster ved at gå i gang, men at der også betydelige begrænsninger for, hvor langt den enkelte arbejdsplads kan nå; især på grund af rammebetingelserne, men også på grund af manglende erfaring med denne type af udviklingsprojekter.

De stramninger i rammebetingelserne, som mange projekter har oplevet, tegner et perspektiv for et endnu mere belastet psykisk arbejdsmiljø i fremtiden (hvilket stemmer overens med vurderingen i rapporten om Fremtidens arbejdsmiljø¹²). Dette bør ses i sammenhæng med tidens diskussioner om senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (og antallet af førtidspensioneringer). Hvis ikke andre aktører end virksomhederne beslutter at gøre en indsats for at påvirke denne udvikling, bliver det nærmere øget nedslidning end lang tid på arbejdsmarkedet, der bliver realiteten i de kommende år.

Diskussionerne om øget produktivitet og kvalitet i den offentlige sektor er også fyldige i den offentlige debat. Også på dette punkt tegner erfaringerne fra projekterne et perspektiv:

Projekterne har vist sig at være rentable alene på grund af besparelserne på sygefraværs-kontoen. Men de har også vist, at der gennem medarbejderinddragelsen er opnået mange andre resultater; herunder kvalitets- og produktivetsforbedringer i stort omfang. Evalueringen kunne således tyde på, at der eksisterer en anden vej til effektivisering i den offentlige sektor; nemlig at sikre, at arbejdspladserne har mulighed for at gennemføre partecipatoriske udviklingsprojekter, hvor effektivitetsforbedringer ikke er det eneste mål, men derimod en sidegevinst ved at fokusere på forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø. På den måde vil det så at sige blive kreativiteten i den lokale kontekst, der blomstrer (frem for regnemaskinerne i forvaltningen).

I modsat fald vil udfordringerne om effektivitet og kvalitet næppe blive løst effektivt. I mange af projekterne under puljen har et dårligt psykisk arbejdsmiljø og ringere vilkår betydet, at medarbejdere har gjort et dårligere stykke arbejde i hverdagen, men dog sørget for at leve op til helt formelle krav. Inddragelse af medarbejderne i udviklingen af arbejdspladserne og det psykiske arbejdsmiljø har i projekterne vist sig at udgøre et effektivt og positivt alternativ på både de offentlige og private arbejdspladser til en tilgang, der baserer sig på at opstille af endnu flere detaljerede, formelle krav.

Nedenfor har vi fra evaluators side opstillet en række konkrete anbefalinger til, hvordan forskellige aktørgrupper udenfor virksomhederne kan bidrage til at forbedre rammerne for arbejdspladsernes indsats for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og reducere sygefraværet:

¹² Arbejdstilsynet (2005): "Fremtidens arbejdsmiljø - Fagligt grundlag for stillingtagen til hvilke arbejdsmiljøproblemer og -spørgsmål, der skal være i fokus for den samlede arbejdsmiljøindsats efter 2005". April 2005. Bag rapporten står Arbejds miljøinstituttet, Arbejdsskade styrelsen og Arbejdstilsynet.

DET POLITISKE NIVEAU OG DEN OFFENTLIGE FORVALTNING

Fra centralt og lokalt politisk hold og fra den offentlige forvaltnings side har evalueringen peget på følgende muligheder:

- At sikre en større prioritering af arbejdsmiljøhensyn ved udbud af offentlige serviceydelser. Flere af projekterne har oplevet, at der i praksis ikke lægges vægt på arbejdsforholdene ved udbuddene, og at selv mindre ekstraomkostninger ved at sikre et rimeligt arbejdsmiljø kan betyde manglende succes ved licitationer. Der kan både opstilles mere konkrete krav til arbejdsmiljøet ved licitationerne, eller der kan opstilles mere procedurelle krav (egenindsatsen); f.eks. i form af krav til organiseringen af arbejdsmiljøindsatsen; herunder arbejdsmiljøledelse.
- At sikre en konsekvensvurdering af større offentlige beslutninger, således at der blandt politikerne bliver mulighed for at tage arbejdsmiljøhensyn med i betragtning. Flere projekter har oplevet, at meget detaljeret styring (f.eks. på uddannelsesområdet og i fængselsvæsenet) kan gøre det vanskeligt at skabe et godt og sammenhængende arbejdsmiljø. Der er således arbejdsmiljømæssige fordele ved at undlade politisk detailstyring, idet det indsnævrer arbejdspladserne handlerum.
- En særlig problemstilling i forbindelse med større offentlige beslutninger er de arbejdsmiljømæssige konsekvenser ved besparelser uden en tilsvarende reduktion i kravene til arbejdspladserne. En stor del af de offentlige arbejdspladser blandt projekterne har i en periode været udsat for årlige besparelser og oplever, at de har opbrugt potentialet for at løse problemerne via effektivisering - og en række af de psykiske arbejdsmiljøproblemer skyldes nu et generelt arbejdspress på disse arbejdspladser. Det bliver derfor nedsat kvalitet i produkter og service- og tjenesteydelser, der bliver løsningen i mange tilfælde, og dette vil af de ansatte ofte blive oplevet som utilfredsstillende og som en belastning af det psykiske arbejdsmiljø. Samtidig er det vanskeligt at give de ansatte tid til at skabe motivation for konstruktiv deltagelse i udviklingsprojekter, når det sker sideløbende med gentagne besparelser. Denne problemstilling bør både overvejes ved budgetforhandlinger på statsligt og kommunalt plan.
- Desuden kan der fra centralt hold lægges op til en styrket indsats for at skabe viden og værktøjer til brug i virksomhedernes arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, hvilket allerede tegner til at ske som konsekvens af handlingsprogrammet "Fremtidens arbejdsmiljø".
- Endelig kunne yderlige støtteordninger a la denne pulje eller en kraftigere regulering af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladserne overvejes.

ARBEJDSGIVER- OG BRANCHEORGANISATIONER

Fra arbejdsgiver- og brancheorganisationernes side har evalueringen peget på følgende muligheder:

- En øget prioritering af det psykiske arbejdsmiljø ved fremtidige overenskomstforhandlinger
- Etablering af brancheaftaler, der sikrer bedre muligheder for at indtænke arbejdsmiljøhensyn ved udbudsforretninger. Der kunne også opstilles vejledninger om, hvordan arbejdsmiljøkrav kan formuleres i udbudsmaterialer.
- At fortsætte og styrke tilbuddene om konkret arbejdsmiljørådgivning til medlemsvirksomhederne. Ledelsen i en del af projekterne har udnyttet en sådan rådgivning i forbindelse med forløbet, og på mindre virksomheder må behovet antages at være endnu mere udtalt.
- På samme måde kan organisationerne fortsætte og styrke indsatsen for at sprede gode erfaringer om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (f.eks. via virksomhedsbesøg, foredrag, kurser for sikkerhedsledere mv.).

FAGFORENINGERNE

Fra fagforeningernes side har evalueringen peget på følgende muligheder:

- En øget prioritering af det psykiske arbejdsmiljø ved fremtidige overenskomstforhandlinger
- At etablere flere kursustilbud, som kan klæde tillidsvalgte på til at indgå i større udviklingsprojekter på arbejdspladserne. Også kurser om udvikling og praktisering af en lokal fraværspolitik og konkrete fraværssamtaler er relevante.
- At overveje fagforeningernes egen rolle i større partcipatoriske udviklingsprojekter. I projekterne under puljen har fagforeningerne kun sjældent spillet en særlig aktiv rolle, og i nogle tilfælde har rollen snarere været bremsende end konstruktiv. I den forbindelse kunne det overvejes at styrke dialogen om arbejdsmiljøet mellem de tillidsvalgte på arbejdspladserne og fagforeningernes kredse, så det bliver lige så naturligt at ringe til kredsen, når arbejdsmiljøet skal forbedres, som når kollegaen er blevet afskediget.
- At fortsætte og styrke tilbuddene om konkret arbejdsmiljørådgivning til medlemmerne. Medarbejderne i en del af projekterne har i et ret lille omfang udnyttet en sådan rådgivning i forbindelse med forløbet.
- Desuden kan fagforeningerne fortsætte og styrke indsatsen for at sprede gode erfaringer om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (f.eks. via virksomhedsbesøg, foredrag, kurser for tillidsvalgte mv.).

ARBEJDSMILJØSYSTEMET

Fra Arbejdstilsynet og branchearbejdsmiljørådenes side har evalueringen peget på følgende muligheder:

- At give virksomhederne adgang til mere afprøvede metoder om, hvordan det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet kan integreres i arbejdspladsvurderingerne. En del af denne metodeudvikling er allerede iværksat som en del af puljen om psykisk arbejdsmiljø og sygefravær.
- At iværksætte en styrket indsats for at skabe viden og værktøjer til brug i virksomhedernes arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, hvilket allerede tegner til at ske som konsekvens af handlingsprogrammet "Fremtidens arbejdsmiljø" (bl.a. gennem en udbygning af afsnittene om psykisk arbejdsmiljø i Arbejdstilsynets vejvisere)
- Et øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø ved Arbejdstilsynets tilsynsbesøg på virksomhederne (og en sikring af grundlaget herfor). Flere af projektarbejdspladserne har sat forbedringer i gang på det fysiske område på grund af påbud fra og dialog med den tilsynsførende, mens det er påfaldende, at der ikke har været eksempler på, at det psykiske arbejdsmiljø har været genstand for den tilsynsførendes indsats.
- En sikring af kvalificeret brancherettet vejledningsmateriale og værktøjer om psykisk arbejdsmiljø for alle BAR'ernes områder. Det er påfaldende, at nogle branchearbejdsmiljøråd ikke har udgivet vejledningsmateriale om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

FORSKNINGSMILJØER

I forhold til forskningsmiljøet har evalueringen peget på følgende områder, der har vist sig vigtige i projekterne, og hvor der kunne være behov for mere forskning:

- Sammenhængen mellem rammebetingelserne og udviklingen i virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø.
- Det psykiske arbejdsmiljø på vidensintensive arbejdspladser. Denne type arbejde har i øvrigt ikke været særlig højt repræsenteret i projekterne under puljen (jvf. appendiks A).
- Forholdet mellem arbejds- og familieliv og dets betydning for det psykiske arbejdsmiljø og sygefraværet (samt mulighederne for at forandre disse forhold på arbejdspladserne). Kun enkelte projekter under puljen har taget dette emne op, og løsningerne har typisk handlet om flekstid eller ændrede principper for tilrettelæggelse af skiftearbejde. På vidensintensive arbejdspladser må det forventes, at dette forhold vil have større vægt, og denne type arbejdspladser må forventes at blive endnu mere udbredt i de kommende år..