



Forskerinterview

Samfundsvidenskabelige forskere undersøger den verden og virkelighed, vi lever i. Journalist Lars Lønstrup interviewer forskere i DJØF Bladet. Se tidligere forskerinterviews her: www.djoef.dk/forskerinterview

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist / Foto Michael Daugaard

Begynd med psykisk arbejdsmiljø

Godt psykisk arbejdsmiljø er forudsætning for en god opgaveløsning. Tænk det med fra begyndelsen, ellers kommer vi let til at reparere i stedet for at forebygge, siger arbejdslivsforsker Hans Jørgen Limborg.

Medarbejderen, der bukker under for presset og må sygemeldes, er ofte i fokus, når psykisk arbejdsmiljø diskuteres i den danske samfundsdebat.

Men ifølge arbejdslivsforskeren Hans Jørgen Limborg overser vi let, at den sygemeldte i nogle tilfælde har kolleger, som heller ikke trives på den pågældende arbejdsplads. Ligesom vi på tilsyneladende velfungerende arbejdspladser kan have svært ved at få øje på medarbejdere, som på grund af dårligt psykisk arbejdsmiljø har forringet livskvalitet og præsterer dårligere, end de ellers ville have været i stand til. Og det er problematisk, mener han.

Hans Jørgen Limborg er sociolog, cand.tech. soc. og ph.d. i arbejdsorganisation og arbejdsmiljø, og han har igennem en årrække beskæftiget sig med psykisk arbejdsmiljø både som praktiker og forsker. I dag er han seniorkonsulent og medindehaver af analysefirmaet TeamArbejdsliv.

Hvad er problemet i, at vores fokus primært er rettet mod dem, der bliver alvorligt syge af dårligt psykisk arbejdsmiljø?

"Det er, at vi ikke får en tilstrækkelig god forståelse af, hvad der skaber dårligt psykisk arbejdsmiljø på en given arbejdsplads, samtidig

med at vi let kommer til at koncentrere os om at reparere i stedet for at forebygge. Dermed ikke sagt at det ikke er relevant at arbejde med den enkeltes adfærd og holdninger i forhold til psykisk arbejdsmiljø, for der er stor forskel på, hvordan vi hver især forholder os til de krav og

være generelle problemer med arbejdsmiljøet det pågældende sted."

Hvorfor har vi tendens til lidt ensidigt at fokusere på de hårdest ramte, når vi diskuterer dårligt psykisk arbejdsmiljø?

"Det skyldes blandt andet, at de hårdest ramte ikke er til at komme udenom. Når man går ned og bliver sygemeldt på grund af dårligt psykisk arbejdsmiljø, kan man ikke længere skjule, at der er et problem. Og ens kolleger og ens ledelse bliver også nødt til at forholde sig til problemet. En anden årsag er, at dårligt psykisk arbejdsmiljø kan forekomme som et lidt uoverskueligt problem, som man derfor skubber til side på både ledelses- og medarbejderplan. Jeg er ofte stødt på udsagnet: 'Hvis bare vi kunne få lov til at passe vores arbejde'. Og det vel at mærke på arbejdspladser, hvor man selv var klar over, at der var problemer med det psykiske arbejdsmiljø."

Hvad er prisen for ikke at sætte effektivt ind over for dårligt psykisk arbejdsmiljø?

"Set fra et samfundsøkonomisk synspunkt – og set med den berørte virksomheds, organisations eller institutions briller – er problemet, →

» Dårligt psykisk arbejdsmiljø kan forekomme som et lidt uoverskueligt problem, som man derfor skubber til side på både ledelses- og medarbejderplan «

Hans Jørgen Limborg, arbejdslivsforsker

forventninger, det moderne arbejdsliv stiller. Men dem, der bliver syge – og det er jo heldigvis få, selvom tallet desværre ser ud til at stige – reagerer for manges vedkommende på arbejdsforhold, som også belaster andre medarbejdere. Derfor kalder jeg nogle gange de hårdest ramte for konsekvens eksperter, som arbejdspladsen – og det vil primært sige ledelsen – ikke kun bør betragte som individer og ofre, men også som budbringere af, at der kan

at der opnås markant dårligere resultater. Og set fra de medarbejdere, som befinder sig i et dårligt psykisk arbejdsmiljø, er problemet forringet livskvalitet. Når det ikke fungerer godt på arbejdspladsen, har det negative konsekvenser for hele tilværelsen, for arbejdet fylder rigtig meget i danskernes liv. Vores arbejdsmoral er meget høj, og langt de fleste ønsker at gøre et godt stykke arbejde.”

Hvilke arbejdsmiljøproblemer er de mest udbredte på dagens danske arbejdsmarked?

”Der er flere, men stress og udbrændthed er nogle af de mest udbredte problemer. Det gælder ikke mindst på det såkaldt grænseløse arbejdsmarked, hvor mange djøfer arbejder. Her er tidligere tiders binding til, hvor længe og hvornår man arbejder, blevet delvist opløst. Dels i kraft af it-teknologien, som betyder, at den enkeltes arbejdstid ikke længere er bundet til et fysisk sted og et bestemt antal timer. Dels i kraft af den arbejdspladskultur, som er fremherskende på en given arbejdsplads. Det kan fx være svært at forlade arbejdspladsen efter en otte timers arbejdsdag, hvis der er opbygget en norm, som siger, at her arbejder vi, indtil opgaven er løst.”

Hvad er medicinen mod dårligt psykisk arbejdsmiljø på det grænseløse arbejdsmarked?

”Den er ikke så enkel at sætte på formel. Jeg tror ikke på fortidens model, hvor arbejdstid var noget, der i vidt omfang blev forhandlet centralt af ens faglige organisation. Det skal snarere ske lokalt i samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter. De skal diskutere de normer og den arbejdskultur, som er fremherskende på netop deres arbejdsplads. Og de skal sammen finde en balance mellem behovet for at levere høj kvalitet og behovet for at hvile og lade op til arbejdsdagen i morgen.”

Er danske ledere og medarbejdere klædt godt nok på til at samarbejde og skabe de fælles løsninger, du efterlyser?

”Ikke altid. I mange tilfælde vil det være en stor udfordring, netop fordi der ikke er nogen facilitister. Her kan det være en hjælp at hente analytisk assistance fra konsulenter med erfaring i psykisk arbejdsmiljø, men de skal samti-

dig være meget bevidste om, at den vigtigste viden om arbejdspladsen ligger på arbejdspladsen. Konsulentens rolle er at analysere og faciliterer, ikke at fortælle præcis, hvad man gør, hvis man vil have et godt psykisk arbejdsmiljø. Det er nemlig forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads.”

» Den enkelte medarbejders relationer til sine nærmeste kolleger og især til sin ledelse er meget afgørende for hans eller hendes psykiske arbejdsmiljø «

Hans Jørgen Limborg, arbejdslivsforsker

I din forskning er du selv stødt på talrige eksempler på store forskelle mellem det psykiske arbejdsmiljø på beslægtede eller næsten identiske arbejdspladser. Hvad forklarer disse meget lokale forskelle?

”Relationer, lyder det korte svar. Den enkelte medarbejders relationer til sine nærmeste kolleger og især til sin ledelse er meget afgørende for hans eller hendes psykiske arbejdsmiljø. Derfor kan vi se eksempler på velfungerende relationer i én afdeling af en organisation, mens samarbejdet halter, og tilliden er væk i en anden afdeling. Det oplevede jeg fx på en omsorgsinstitution, hvor den ene afdeling fungerede fint, mens den anden var kørt helt ned af dårlige relationer og langtidssygemeldte medarbejdere. Her var løsningen at tilføre en ekstra medarbejder i en tidsbegrænset periode for overhovedet at komme på omdrejningshøjde med kerneopgaven – at passe voksne udviklingshæmmede. Først derefter kunne man begynde at arbejde med forbedring af relationerne mellem medarbejdere og ledelse indbyrdes.”

Hvorfor har relationer fået øget betydning både for kvaliteten af den service eller det produkt, der leveres, samt for det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen?

”Det hænger sammen med nogle store overordnede udviklingstræk på det danske arbejds-

marked, hvor projekt- og gruppearbejde og selvledelse har vundet frem på bekostning af fortidens mere fast definerede arbejdsopgaver og højere grad af top-down styring. Det har ændret arbejdskulturen i Danmark, så gode sociale evner og flair for samarbejde er kommet mere i fokus. Det er på mange måder en positiv udvikling, men bagsiden af medaljen er, at det psykiske arbejdsmiljø kan lide skade, hvis kravene til medarbejderne er for høje, samtidig med at de og ledelsen ikke i fællesskab kan justere kursen og finde et passende leje.”

Det danske samfund og arbejdsmarked fremhæves ofte i international sammenhæng for sin høje grad af social kapital. Er vi ved at tabe den, eller er dårligt psykisk arbejdsmiljø trods alt stadig et lille og marginalt fænomen herhjemme?

”Jeg tror stadig, vi har en høj grad af social kapital. Men når man tænker på, hvor store forandringer det danske arbejdsmarked har undergået i løbet af få årtier, er det faktisk ikke så underligt, at der mange steder kan opstå problemer med at få det til at fungere optimalt. På det offentlige arbejdsmarked har de stigende krav til dokumentation og registrering været en stor belastning mange steder, fordi det tager tid fra kerneopgaverne. Og på det private arbejdsmarked er konkurrencen ofte så benhård, at såvel ledelse som medarbejdere kan have svært ved at finde overskud til at beskæftige sig med psykisk arbejdsmiljø. Min pointe er, at psykisk arbejdsmiljø ikke er noget, man kan beskæftige sig med, når der er tid til overs. Det skal tænkes med fra begyndelsen, fordi et godt psykisk arbejdsmiljø er forudsætningen for en god opgaveløsning.” ■

