

Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet

MTS 7/95. Bilag A

*Rapport fra et af
arbejdsministeren
nedsat udvalg*

April 1995

Købes hos boghandleren eller hos

Statens Information, INFOservice

Postboks 1103

1009 København K

Tlf. 33 37 92 28

Fax 33 37 92 99

Pris kr. 80,- inkl. moms

Udgivet af Arbejdsministeriet, maj 1995

Tryk: Schultz Grafisk, København

ISBN-nr.: 87-601-5030-0

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Kapitel 1. Sammenfatning af udvalgets overvejelser og anbefalinger ..	9
Kapitel 2. Psykosociale risikofaktorer og deres løsning	19
2.1. Psykosociale faktorer	19
2.2. Komplexiteten i sammenhængen mellem psykosociale risikofaktorer og helbredsforringelser ...	20
2.3. Kvalitative aspekter af psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet	21
2.4. Kvantitative aspekter af psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet	24
2.4.1. Anmeldte arbejdsbetingede psykiske og psykosomatiske lidelser til Arbejdstilsynet.	27
2.4.2. Arbejdsskadeerstatning	29
2.4.3. Før tidspension	31
2.4.4. Opsamling	32
2.5. Principper for forebyggelse på det psykosociale område.	33
2.6. Komplexiteten i valg og gennemførelse af løsninger på det psykosociale område	35
Kapitel 3. Virksomhedernes rolle og ansvar	37
3.1. Ledelsens rolle og ansvar	37
3.2. Andre interne aktører på virksomheden	40
3.2.1. Samarbejdsudvalg	40
3.2.2. Tillidmandsinstitutionen	41
3.2.3. Sikkerhedsorganisationen	42
3.2.4. Samspil mellem de virksomhedsinterne aktører ..	43
3.3. Eksterne aktører.	44
3.3.1. Bedriftssundhedstjenesten	44
3.3.2. Branchesikkerhedsråd	45
3.3.3. De arbejdsmedicinske afdelinger/klinikker	45

3.3.4. Arbejdstilsynet	46
3.3.5. Eksterne konsulenter	47
3.3.6. Samspil mellem virksomhederne og virksomhedseksterne aktører	48
Kapitel 4. Organisationernes rolle og medansvar	49
4.1. Eksempler på organisationernes initiativer	49
4.1.1. Undersøgelser	49
4.1.2. Udviklingsprojekter	51
4.1.3. Debatskabende initiativer	57
4.1.4. Uddannelses- og kursusaktiviteter	58
4.1.5. Informationsmateriale	59
4.2. Andre initiativer	59
4.2.1. BST-perspektivudvalget	60
4.2.2. SIO-perspektivudvalget	60
4.2.3. Handlingsplan mod ensidigt, gentaget arbejde (EGA-handlingsplanen)	62
4.2.4. Organisationernes bidrag til arbejdsmiljøplaner ..	64
4.3. Sammenfatning	66
Kapitel 5. Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse	67
5.1. Arbejdstilsynets metoder på det psykosociale område .	67
5.1.1. Arbejdstilsynets håndtering af det psykosociale område med konkrete eksempler fra tilsynspraksis	67
5.1.2. Rubricering af psykosociale risikofaktorer og anvendte metoder på området	74
5.2. Samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne. .	78
5.2.1. Problemstillinger	78
5.2.2. Kriterier for samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne	78
5.2.3. Samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne samt reaktionsvalget	81
5.2.1. Problemstillinger	78
5.2.2. Kriterier for samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne	78
5.2.3. Samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne samt reaktionsvalget	81

Indledning

Udvalgets nedsættelse

Den 16. november 1994 besluttede arbejdsminister Jytte Andersen at nedsætte et udvalg, der skulle se nærmere på Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse over for psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet.

Udvalget blev nedsat i november 1994 og påbegyndte sit arbejde i december 1994 og arbejdet var planlagt afsluttet i marts 1995.

Kommissoriet

De psykosociale faktorer opleves i voksende omfang som et problem i arbejdslivet. Dette forhold indebærer risiko for de ansattes sundhed (udbrændthed, stress, psykosomatiske lidelser m.v.), forringelse af produktiviteten og samfundsmæssige belastninger.

Der er forskelle i de psykosociale belastninger i forskellige brancher og på forskellige virksomheder, ligesom der er forskelle i karakteren af belastningerne (EGA, vold, alenearbejde, arbejdsmængde og -tempo, skiftarbejde, rollekonflikter, overvågningsarbejde, jobsikkerhed, samarbejdsrelationer m.v.).

De psykosociale faktorer er karakteriseret ved at ligge tæt ved forhold, der anses for omfattet af ledelsesretten samt genstand for aftaler mellem arbejdsgivere og lønmodtagere. Endvidere hænger området indenfor den offentlige sektor sammen med det politiske råderum.

Arbejds miljøloven har bl.a. som formål at skabe et sundt arbejdsmiljø og efter bemærkningerne omfatter det også psykiske risikofaktorer. Lovens angivelse af, hvilke midler, der kan bringes i anvendelse overfor disse risikofaktorer, er de samme som kan anvendes overfor andre arbejdsmiljøfaktorer.

Det psykosociale område adskiller sig imidlertid fra andre arbejdsmiljøproblemer ved at være meget forskellige og varierede, ligesom kompleksiteten er stor. De psykiske tilstande hos ansatte er bl.a. afhængige af andre faktorer end dem, der relaterer sig til arbejdslivet.

Idet det lægges til grund, at der er behov for en indsats overfor de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet, er der på grund af disse faktorer særlige karakter behov for nærmere at analysere, hvilke metoder og midler, der bør anvendes i en sådan indsats. Det drejer sig bl.a. om kvalifikationskrav for at kunne afdække de komplekse problemstillinger, hvorledes samspillet bør være mellem myndighed og positive tiltag på den enkelte virksomhed, kortlægning af løsningsmuligheder, herunder hvorledes der bedst sikres varige løsninger baseret på lokalt samarbejde på den enkelte virksomhed, samt hvorledes myndighederne kan bidrage til, at virksomhederne selv løser deres psykosociale problemer.

På denne baggrund nedsættes et udvalg med det formål, at udarbejde forslag til, hvilke metoder der bør tages i anvendelse for at begrænse de psykosociale risikofaktorer i arbejdsmiljøet. Udvalget skal vurdere, hvilke metoder, der bør anvendes af organisationer m.v. og hvilke metoder, der bør varetages af myndighederne.

Afgrænsning af kommissoriet

På udvalgets første møde den 2. december 1994 gennemgik man kommissoriet og formanden tilkendegav, at udgangspunktet for udvalgets opgave var, at der er hjemmel i Arbejdsmiljøloven til at regulere de psykosociale risikofaktorer, og at Arbejdstilsynet derfor kan informere, vejlede og afgive påbud på området.

Spørgsmålet om, hvorvidt Arbejdsmiljøloven dækker dette område, skulle derfor ikke gøres til genstand for særskilte overvejelser i udvalget. Formanden tilkendegav, at det ikke var udvalgets opdrag at foreslå regelændringer.

Det blev bemærket, at det er Arbejdsmiljølovens udgangspunkt, at problemerne skal løses på virksomhederne, men at også Arbejdstilsynet har opgaver og forpligtelser.

Det blev præciseret, at udvalgets opgave var at finde frem til, hvordan myndigheden kan løse denne opgave i forhold til problemerne omkring de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet og i forhold til andre aktører.

Udvalgets møder

Udvalget har holdt 8 møder.

Udvalgets sammensætning

Udvalget har under arbejdet med udarbejdelse af denne rapport haft følgende sammensætning:

Medlemmer:

Formand:

Departementschef Henning Olesen

Landsorganisationen i Danmark:

LO sekretær Nina Ærenlund

Konsulent Ole Heegaard

Dansk Arbejdsgiverforening:

Underdirektør Thomas Philbert Nielsen

Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd:

Næstformand Søren Dalmark

Faglig sekretær Jette Høy

Akademikernes Centralorganisation:

Formand for AC's arbejdspladsudvalg Aage Huulgaard

Fuldmægtig Pernille Leidersdorff-Ernst

Sammenslutningen af Landbrugets Arbejdsgiverforening:

Kontorchef Per Laurents

Kommunernes Landsforening:

Kontorchef Lilian Friis

Ledernes Hovedorganisation:

Afdelingschef Peter Thorning

Finanssektorens Arbejdsgiverforening:

Fuldmægtig Vibeke Tølbøll

Finansministeriet:

Kontorchef Thomas Egebo

Amtsrådsforeningen i Danmark:

Fuldmægtig Jannike Horten

Københavns og Frederiksberg Kommuner:

Vicekontorchef Marianne Thomsen

Direktoratet for Arbejdstilsynet:

Direktør Erik Andersen

Arbejdsministeriet:

Kontorchef Henrik Grove indtil 1. februar 1995, derefter afløst af kontorchef Niels Ole Andersen

Endvidere har følgende deltaget i nogle af udvalgmøderne: Konsulent Ib Maltesen (LO), Jens Henning Ravnsmed (FTF), Afdelingschef Erik B. Yde (AC), Kontorchef Kirsten Maxen (SALA), Direktør Herluf Ibsen (KL), Anders Kabel (LH), Direktør Steen A. Rasmussen (FA), Fuldmægtig Karen Rotzow (Finansministeriet), Sekretariatschef O. Bogstad (Amtsrådsforeningen), Vicekontorchef Bent Vogensen (Københavns Kommune), Lilian Kamp Nielsen (Frederiksberg Kommune).

Sekretariat for udvalget:

Arbejdsministeriet:

Konsulent Ole Bjørn Larsen

Fuldmægtig Torsten F.V. Petersen

Fuldmægtig Tina Møller Nielsen

Konsulent Marina Hoffmann indtil 1. februar 1995

Direktoratet for Arbejdstilsynet:

Kontorchef Henriette Steen

Fuldmægtig Sigurd Jensen

Fuldmægtig Lene Teilberg

Fuldmægtig Annemarie Knudsen

I. Sammenfatning af udvalgets overvejelser og anbefalinger

Ved udvalgsarbejdets påbegyndelse blev det under henvisning til udvalgets kommissorium af formanden præciseret, at det måtte lægges til grund for udvalgets arbejde, at der var hjemmel i arbejdsmiljøloven til at regulere psykosociale risikofaktorer, at der var grund til at antage, at der er problemer på området, at områdets problemstilling var meget kompleks, samt at problemstillingen må angribes med udgangspunkt i arbejdsmiljølovens formålsbestemmelse, hvorefter problemerne skal løses af virksomhederne, men at også Arbejdstilsynet har opgaver og forpligtelser.

Udvalget har drøftet begrebet psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Det har i den forbindelse været drøftet, om begrebet alene omfatter interpersonelle relationer. Udvalget har imidlertid i overensstemmelse med den eksemplifikation, der er indeholdt i udvalgets kommissorium valgt at lægge en bredere forståelse af begrebet til grund, således at også risikofaktorer, der stammer fra selve arbejdets karakter, anses for omfattet af begrebet.

Der har i udvalget været fremsat ønske om en fastlæggelse af grænsen for hvilke psykosociale risikofaktorer, der kan reguleres med hjemmel i arbejdsmiljøloven. Udvalget har imidlertid afstået herfra og har i overensstemmelse med kommissoriet koncentreret sig om, hvilke metoder og midler, der bør anvendes i indsatsen overfor psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet, samt om hvilke roller og ansvar de aktører, der kan påvirke disse faktorer, bør have.

Udvalget har, som det fremgår af kapitel 2, søgt at danne sig et billede af områdets kvalitative og kvantitative karakter. De mest veldokumenterede risikofaktorer er blevet drøftet, og det er heraf fremgået, at der er forskelle mellem de enkelte faktoreres karakter fx mellem arbejdsbetingede konflikter og voldsrisiko ved arbejdets udførelse. Disse forskelle fører også til forskelle i, hvilken indsats, der bør sættes ind overfor de enkelte faktorer, og hvem en sådan indsats først og fremmest må varetages af, for at den kan have den bedste effekt. Under

den kvalitative beskrivelse er endvidere angivet risikofaktorerne helbredsmæssige effekter.

Udvalget har ikke fundet, at der eksisterede tilstrækkeligt grundlag for at foretage en egentlig kvantitativ angivelse af problemets omfang. En gennemgang af eksisterende undersøgelser, anmeldelser til Arbejdstilsynet og Arbejdsskadenstyrelsen samt tilkendelser af førtidspension viser imidlertid, at der er grundlag for at fokusere på de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet i bestræbelserne på i overensstemmelse med arbejdsmiljølovens formål at sikre et sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt arbejdsmiljø.

På arbejdsmiljøområdet er det velkendt, at der kan være mange forskellige årsager til, at der opstår risiko for ansattes sikkerhed og sundhed. Det er endvidere sådan, at den samme påvirkning ikke behøver at udvikle de for den pågældende påvirkning karakteristiske sygdomssymptomer hos forskellige personer. Dette gælder også for psykiske påvirkninger. Udvalget har drøftet, hvorledes det kan konstateres, om der foreligger psykosociale risikofaktorer. Det fremgår heraf, at der er forskelle i konstaterbarheden, og at der således må anvendes forskellige midler til at afdække forskellige faktorer. Dette har betydning for tilsynsarbejdet, men også for bestræbelserne for at løse problemerne på arbejdspladserne.

NB

Udvalget har drøftet, om det forhold, at en ansat oplever at være psykisk belastet, uden at der er objektivt konstaterbare reaktioner, i sig selv bør give anledning til at antage, at der foreligger et psykosocialt arbejdsmiljøproblem. Det er udvalgets opfattelse, at der normalt må kræves en vis objektivt konstaterbar påvirkning for at udløse en arbejdsmiljømæssig baseret reaktion, men at rent subjektive oplevelser af at have problemer efter omstændighederne bør give anledning til at undersøge spørgsmålet nærmere.

Kompleksiteten i de psykosociale risikofaktorer viser sig først og fremmest ved konstateringen af, om de findes, men også ved løsningen af problemerne, der ofte er karakteriseret ved at kræve længere tid, fx hvor der kan kræves holdningsændringer og ændringer i arbejdsprocessen.

I Kapitel 3 er der foretaget en gennemgang af virksomhedernes rolle og ansvar. Det er udvalgets opfattelse, at de psykosociale risikofaktorer bør forebygges eller løses på den enkelte virksomhed. På virksomheden har ledelsen ansvaret for og adgang til at forebygge og løse problemer, der opstår som følge af psy-

kosociale forhold. Udvalget finder, at det er et centralt led i moderne ledelse at sikre motiverede og engagerede medarbejdere, og at ledelse i den sammenhæng derfor ikke kan udøves effektivt uden et tæt samarbejde med medarbejderne. På mange virksomheder er ledelsesretten aftalemæssigt knyttet sammen med et samarbejdssystem fx via samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentanter, og der er aftalt bestemmelser om fx informationspligt og medindflydelse. På visse virksomheder skal der endvidere etableres en sikkerhedsorganisation til at tage sig af arbejdsmiljøspørgsmål. Det er udvalgets opfattelse, at der indenfor den enkelte virksomhed er gode muligheder for at forebygge, opfange og løse psykosociale problemer, og at ledelsen på de fleste virksomheder ønsker og kan løse disse problemer.

Virksomhederne har, som det fremgår af afsnit 3.3; også mulighed for at trække på ressourcer uden for virksomheden. Det drejer sig om BST, BSR, de arbejdsmedicinske klinikker, Arbejdstilsynet og konsulentfirmaer. Nogle virksomheder har også mulighed for at trække på de til samarbejdsnævne knyttede konsulenter, ligesom virksomhederne i øvrigt kan trække på organisationerne.

(ans.
BAA)

Kapitel 4 indeholder en beskrivelse af organisationernes rolle og medansvar. Det fremgår heraf, at organisationerne har bidraget til at skabe en del af rammerne for den struktur, som udvalget finder i vidt omfang bør kunne forebygge, opfange og løse psykosociale problemer. Uanset at der stadig findes en række barrierer for at løse de psykosociale risikofaktorer, har der i enighed mellem parterne de seneste år været iværksat en del initiativer, som sigter på at forbedre samarbejdet på arbejdspladserne, og hvori de psykosociale forhold indtager en væsentlig plads. Der har også været iværksat en del undersøgelser om psykosociale forhold. Det er udvalgets vurdering, at de nævnte forhold er udtryk for en øget fokusering på de psykosociale forhold, der dels i sig selv vidner om områdets stigende vægt i det samlede billede, dels giver grundlag for at forvente en øget indsats på området med henblik på at forebygge eller løse psykosociale problemer.

Arbejdstilsynet har i udvalget, jf. også afsnit 5.1, redegjort for sin hidtidige indsats på det psykosociale område og for dets prioriteringsgrundlag og metodeanvendelsen, ligesom det har fremlagt en række konkrete eksempler på Arbejdstilsynets praksis. Det fremgår heraf, at Arbejdstilsynets hidtidige praksis på området hovedsageligt finder sted ved tilsynsbesøg på baggrund af anmeld-

te psykiske skader og/eller klager eller henvendelser fra ansatte, de faglige organisationer, sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter m.fl.

Arbejdstilsynets afdækning af psykosociale risikofaktorer kræver i visse situationer, at tilsynsbesøget suppleres med yderligere undersøgelser/dataindsamling. Resultatet er typisk, at der efterfølgende gives en vejledning til virksomheden.

Arbejdstilsynets reaktionsvalg har hidtil primært været vejledning og i de færreste tilfælde påbud.

Udvalget har drøftet samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne, jf. afsnit 5.2.

Uanset den kompleksitet og de vanskeligheder, der kan være forbundet med problemstillingen, er der i udvalget enighed om, at de psykosociale problemstillinger har en særlig aktualitet og betydning, der bl.a. udspringer af den omfattende forandringsproces, der karakteriserer både den private og den offentlige sektor. Denne udvikling forventes at fortsætte i de kommende mange år. Der vil derfor, udover de mange aktiviteter, der er i gang, være behov for yderligere at opprioritere indsatsen på det psykosociale område.

Der har i udvalgets overvejelser indgået drøftelser af, hvem der mest effektivt kan gøre en indsats over for de psykosociale risikofaktorer. Der er enighed om, at problemerne skal løses af og på virksomheden. For nogle af disse problemers vedkommende er det fundet mest hensigtsmæssigt, at de løses af ledelse og medarbejdere eventuelt med bistand fra organisationerne eller andre eksterne ressourcer. Det er forhold vedrørende den overordnede ledelse, samspillet mellem ledelse og de ansatte eller forhold forårsaget af omstændigheder uden for virksomheden, jf. nærmere nedenfor om den første hovedgruppe. Konstatere det derimod, at der er risiko for en ansats sundhed, og at denne risiko direkte eller indirekte er forårsaget af den enkeltes arbejdssituation er det, hvor virksomheden ikke selv gør en effektiv indsats, både hensigtsmæssigt og nødvendigt, at der gribes ind udefra, jf. nærmere nedenfor om den anden hovedgruppe.

Udvalget har drøftet karakteren af de psykosociale problemstillinger og har fundet, at de kan opdeles i to hovedgrupper på grundlag af de forhold, problemstillingerne udspringer af.

Den **ene** hovedgruppe omfatter de psykosociale problemer, der har direkte baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, og i samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter, samt ansatte indbyrdes eller faktorer, der udspringer af forhold udenfor virksomheden. Faktorerne udspringer således **ikke** direkte eller indirekte af den enkeltes arbejdsfunktion.

7
©

Denne hovedgruppe omfatter bl.a. løn- og pensionsforhold, advancements-/uddannelsesforhold og graden af medindflydelse på ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden. Den omfatter endvidere jobusikkerhed fx ved nedskæringer i virksomheden, (chikane, mobning) eller konflikter mellem kolleger og rollekonflikt/rolleklarhed, der kan være begrundet i forskelle i temperament, sym- og antipatier samt følelsen af at være forbigået eller faggrænser.

Den **anden** hovedgruppe er karakteriseret ved direkte eller indirekte at være knyttet til den enkeltes arbejdssituation, og har dermed navnlig udspring i arbejdsprocessen eller arbejdsmetoder, de anvendte produkter eller de fysiske rammer for udførelsen af arbejdet.

NS

Denne hovedgruppe omfatter bl.a. arbejdsstedets indretning, støj og temperatur, ensidigt gentaget arbejde, voldsrisiko, alenearbejde og skiftarbejde. Hovedgruppen omfatter endvidere stor arbejdsmængde i relation til den enkeltes arbejdssituation, jf. ovenfor, hvor denne har mere end en ren midlertid karakter samtidig med, at der kan konstateres en dokumenteret sundhedsskadelig risiko, samt arbejde med mennesker under særlige vilkår, hvor den enkeltes arbejdssituation indebærer en dokumenteret sundhedsmæssig risiko som fx ved udbrændthed.

Som tidligere nævnt er problemstillinger på det psykosociale område komplekse og sammensat af en række faktorer. Således vil risikofaktorer i den første hovedgruppe kunne afstedkomme påvirkninger af arbejdsprocesser eller arbejdsmetoder, som hører hjemme i den anden hovedgruppe. Ligeledes vil der være tilfælde, hvor risikofaktorer, som vedrører en arbejdsproces, og derfor hører hjemme i den anden gruppe, vil kunne påvirke risikofaktorer i første gruppe. Dette indebærer, at en risikofaktor, der er i den ovenfor angivne opdeling og umiddelbart hører til i den ene af de to hovedgrupper, efter nærmere undersøgelse af dens årsag må henføres til den anden hovedgruppe. Eksempelvis vil en rollekonflikt kunne udspringe af det personlige forhold mellem to ansatte. Den vil i så fald falde under den første hovedgruppe. En rollekonflikt kan imid-

NS

lertid også i særlige situationer udspringe af den måde, arbejdet er organiseret på, og hører i så fald til i den anden hovedgruppe.

Ligeledes vil stor arbejdsomængde i nogle tilfælde kunne medføre ændringer i arbejdsprocesser eller arbejdsmetoder, som indebærer risici for de ansattes sundhed. Oplevelsen af stor arbejdsomængde kan også - på trods af fornøden oplæring/træning - skyldes for lille kapacitet hos en ansat eller være et tidsbegrænset fænomen fx ved færdiggørelsen af en ordre. I disse tilfælde vil faktoren høre til i den første gruppe. Er der derimod i konkrete tilfælde tale om krav om væsentlige stigninger i produktiviteten eller væsentligt større krav til enkelte ansatte i forhold til kolleger, vil faktoren høre til under den anden hovedgruppe, såfremt det må anses for dokumenteret, at arbejdet indebærer risiko for den ansattes sundhed.

I praksis vil der også af den samme situation kunne opstå flere spørgsmål om psykosociale forhold. Bliver en virksomhed fx af udefrakommende, markeds-mæssige årsager nødsaget til væsentligt at reducere medarbejderstaben, kan det for nogle indebære en psykosocial belastning. Alligevel må dette forhold i sig selv henføres til den første hovedgruppe. Gennemførelsen af nedskæringen kan imidlertid tænkes tilrettelagt og gennemført på en sådan måde, at både gennemførelsen og den nye arbejdstilrettelæggelse og eventuelt væsentligt forhøjede krav til produktiviteten væsentligt belaster de ansatte psykosocialt. I så fald kan der være grund til at henføre forholdene til den anden hovedgruppe.

Om risikofaktorerne stor arbejdsomængde og arbejde med mennesker under særlige vilkår bemærkes, at tilstedeværelsen af disse faktorer kan være bestemt af forhold udenfor virksomheden. I sådanne tilfælde har virksomheden naturligvis ikke indflydelse på faktorens tilstedeværelse i sig selv. Derimod er virksomheden forpligtet til at sikre, at den udefra kommende faktors virkninger på virksomheden ikke medfører sundhedsskadelig risiko for de ansatte fx i form af belastende arbejdsprocesser eller arbejdsmetoder, jf. det på side 13 om den anden hovedgruppe nævnte.

Arbejde med mennesker under særlige vilkår er eksempelvis en belastningsfaktor, som en institution som sådan ikke kan fjerne. På den anden side kan sådant arbejde medføre, at risikofaktoren udvikler sig belastende, så virksomheden har pligt til at gribe ind.

Disse forhold viser, sammen med det forhold, at det i beskrivelser er nødvendigt at anvende generelle begreber, at det i praksis er nødvendigt at klarlægge årsagen til en risikofaktor for at kunne afgøre hvilken hovedgruppe, den bør henføres til.

Sammenfattende skal der således gribes ind, hvis det kan konstateres, at der foreligger en dokumenteret sundhedsmæssig risiko, og at denne risiko direkte eller indirekte er forårsaget af den enkeltes arbejdsituation.

Udvalget finder, at forebyggelse og løsning af psykosociale problemer er en integreret del af ledelsesfunktionen, som først og fremmest skal varetages af virksomhedens ledelse i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanten, samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen.

I dette samarbejde har virksomheden mulighed for at trække på ressourcer uden for virksomheden, fx ved henvendelse til organisationerne, BST, Arbejdstilsynet, branchesikkerhedsråd eller til eksterne konsulenter.

Såfremt virksomheden ikke selv kan løse de psykosociale problemer eller har vanskeligheder ved at håndtere dem, kan dette give anledning til, at Arbejdstilsynet inddrages.

Arbejdstilsynet har altid pligt til at vurdere, hvorvidt der er grundlag for at gå ind i en sag. Dette sker på baggrund af en vurdering af, om årsagen til et givet problem direkte eller indirekte udspringer af den enkeltes arbejdsfunktioner, jf. afsnit 5.2.2 om anden hovedgruppe, samt - hvis det er tilfældet - en vurdering af problemets alvorlighed, herunder de sundhedsskadelige påvirkninger, problemets omfang og risikoen for yderligere skader. Endvidere skønnes, hvorvidt mulighederne for at løse problemet uden Arbejdstilsynets mellemkomst er udtømte.

Arbejdstilsynets rolle er i første omgang at medvirke til afdækningen af årsagssammenhænge, samt problemernes alvor og omfang. Det undersøges, om der er objektive data, der kan underbygge de subjektivt oplevede belastninger/de foreliggende anmeldelser, som har givet anledning til Arbejdstilsynets inddragelse.

Udvalget har drøftet Arbejdstilsynets redegørelse for dets fremtidige tilsynsmetoder og et enigt udvalg anbefaler på den baggrund følgende:

Når et problem er afdækket i et sådant omfang, at der kan peges på dets årsag, er der skabt grundlag for at vurdere, hvorledes det bør løses.

Viser det sig, at problemet udspringer enten i forhold uden for virksomheden eller direkte har baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspil mellem ledelse og de ansatte eller de ansatte indbyrdes, som det er nævnt under første hovedgruppe i afsnit 5.2.2, går Arbejdstilsynet ikke nærmere ind i sagen. Den må derfor løses af virksomhedens ledelse i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen, samt om fornødent med bistand fra organisationerne.

Viser problemet sig **derimod** forårsaget direkte eller indirekte af den enkeltes arbejdsfunktion, som det er nævnt under anden hovedgruppe i afsnit 5.2.2, vil Arbejdstilsynet kunne gå ind i sagen med henblik på at foranledige virksomheden til selv at løse problemet.

I tilfælde hvor sidstnævnte gruppe af psykosociale risikofaktorer kan identificeres via et almindeligt tilsynsbesøg, og den tilsynsførende vurderer, at der ikke foreligger en alvorlig helbredsrisiko, afgives en specifik og/eller generel vejledning om løsning af problemet.

Påbud afgives, hvor der foreligger en sundhedsmæssig risiko samtidig med, at der foreligger bevis herfor. Det er endvidere en betingelse for at give påbud, at årsagen til den sundhedsmæssige risiko direkte eller indirekte udspringer af den ansattes arbejdsfunktion, og derfor kan henføres til den ovenfor nævnte anden gruppe. Påbud afgives som funktionspåbud, og vejledningen hertil kan have karakter af procesvejledning eller gives i form af en bred vifte af principielle løsningsmuligheder. Vejledningen kan også gives i form af henvisning til AT-anvisning, AT-meddelelse eller andet materiale. Arbejdstilsynet vil kun give påbud, hvor det finder, at en eventuel overtrædelse vil blive sanktioneret ved domstolene. Der kan endvidere gives påbud om at udlevere oplysninger og om, at der tilvejebringes yderligere data.

Det følger af ovenstående om Arbejdstilsynets funktionspåbud og de dertil knyttede vejledninger, at der ikke vil blive stillet krav om, hvilke metoder eller midler, der skal anvendes for at imødegå en konstateret sundhedsmæssig risiko. Den ansvarlige ledelse kan altså selv vælge, hvilke ændringer den vil foretage for at opfylde et påbud om at minimere eller bringe den sundhedsmæssige risiko til ophør.

Arbejdstilsynet vil informere virksomhedens øverste ansvarlige ledelse inden for det pågældende område om problemets karakter og omfang, før der træffes reaktionsvalg, således at ledelsen får lejlighed til at sætte sig ind i den foreliggende situation og til selv at løse den. I de situationer, hvor der foreligger en sundhedsmæssig risiko samtidig med, at der foreligger bevis herfor, kan Arbejdstilsynet - i stedet for straks at afgive påbud - gå ind i en vejledningsproces, når virksomheden har vilje og evne til at løse problemerne eller til at indgå i en konstruktiv dialog med Arbejdstilsynet herom. I disse tilfælde vil der efter drøftelse med virksomheden blive fastlagt en tidsramme for løsning af det konstaterede problem samt foretaget en opfølgning af de iværksatte tiltag.

Arbejdstilsynet har tilkendegivet også fremover at ville tilbyde virksomhederne hjælp med at kortlægge risikofaktorerne karakter og omfang og på denne baggrund vejlede virksomheden om, hvordan problemerne kan afhjælpes. Hvor Arbejdstilsynet konstaterer, at en klage er begrundet i en faglig strid, afvises klagen.

På dette grundlag er det udvalgets vurdering, at de psykosociale risikofaktorer bedst kan forebygges, opfanges og løses på den enkelte virksomhed. Udvalget finder, at ledelsen i virksomheden har ansvaret for og adgang til at løse denne opgave. Denne ledelsesopgave skal løses i et konstruktivt samarbejde med medarbejderne i de organer for sikkerhed og samarbejde, der eksisterer eller - hvor sådanne ikke eksisterer - i tæt samarbejde med medarbejderne. Karakteren af den problemstilling, udvalget har drøftet, nødvendiggør et sådant konstruktivt samarbejde, som vil indebære fordele for såvel de ansatte som virksomheden, og som i øvrigt er i god overensstemmelse med moderne ledelse. Udvalget konstaterer, at der, såvel på virksomheden som udenfor den, findes en række ressourcer, som der kan trækkes på ved løsningen af opgaven.

Udvalget finder, dels i lyset af SIO-perspektivrapporten, dels i lyset af de kommunale forsøg, at bestræbelsen på at samordne arbejdet i SU og SIO bør støttes, og at eventuelle formelle hindringer for en bedre samordning bør fjernes.

Udvalget konstaterer jf. kapitel 3 og 4, at organisationerne allerede har skabt samarbejdsfora og taget initiativer, der skal støtte en løsning af de psykosociale problemer, og udvalget har bemærket, at der foregår et ganske omfattende udviklingsarbejde, hvori de psykosociale forhold indtager en central rolle. Udvalget forventer, at organisationernes aktiviteter på området fremover vil afspejle problemets betydning, således at deres aktiviteter vil komme til at udgø-

re en effektiv bistand til virksomhederne i deres bestræbelser på at forebygge, opfange og løse de psykosociale risikofaktorer.

Arbejdstilsynets rolle er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovens § 1 angivet med udgangspunkt i, at virksomhederne selv bliver i stand til at løse deres problemer på området. Udvalget har bemærket sig, at Arbejdstilsynets rolle på områder, hvor virksomhederne har vanskeligt ved at løse problemerne, primært har en konsultativ og vejledende karakter.

157 Udvalget har noteret sig, at anbefalingerne er i overensstemmelse med Arbejdsmiljøloven og de forskrifter, der gives med hjemmel i loven. Anbefalingerne begrænser således ikke Arbejdstilsynets beføjelser i henhold til loven.

Udvalget finder, at der ved et konstruktivt samspil mellem de nævnte aktører er et godt grundlag for at forebygge, opfange og løse psykosociale risikofaktorer, som der i de kommende år må forventes at være behov for en øget indsats overfor.

Udvalget finder, at der er behov for at følge indsatsen over for de psykosociale risikofaktorer i de kommende år og opfordrer til, at der med de i udvalget repræsenterede parter og myndigheder efter 2-3 år foretages en statusvurdering.

2. Psykosociale risikofaktorer og deres løsning

2.1. Psykosociale faktorer

Psykosociale faktorer påvirker eller kan påvirke trivslen for den enkelte i positiv eller negativ henseende.

Med begrebet "trivsel" menes personens aktuelle følelsesmæssige grundstemning (stemningslejet). Trivsel er en funktion af personens **forventninger** og virksomhedsmiljøets mulighed for at opfylde disse forventninger. Forventningerne kan fx vedrøre løn, kantineforhold, uddannelsesmuligheder, ledelsesstil, samarbejdsrelationer og indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse. Der kan ikke gives en udtømmende liste over psykosociale faktorer.

Eksempler på faktorer, der påvirker trivslen positivt, er fx muligheder for indflydelse på eget arbejde, advancement og uddannelse, ros og tryghed i ansættelsen og mulighed for at opretholde en vis kvalitet i arbejdet. Mange af de nævnte faktorer er i de senere år omtalt under begrebet "Det Udviklende Arbejde" og kan skabe positiv trivsel eller tilfredshed.

Eksempler på faktorer, der påvirker trivselen negativt, er fx frygt eller trussel om firing, generel jobusikkerhed, utilstrækkelig medinddragelse og indflydelse på arbejdet, manglende anerkendelse af arbejdet, manglende indhold i jobbet (EGA), misforhold mellem ansvar og kompetence i jobbet, forbigåelse ved advancement eller manglende advancementsmuligheder, konflikter med kolleger eller ledelsen samt mangel på information m.v.

De sidstnævnte faktorer kan bevirke, at der opstår vantrivsel og på længere sigt helbredsskader. I så fald er der tale om psykosociale risikofaktorer.

2.2. Kompleksiteten i sammenhængen mellem psykosociale risikofaktorer og helbredsforringelser

En række forhold er afgørende for, hvorvidt psykosociale faktorer bliver egentligt psykisk belastende, og dermed øger risikoen for helbredsforringelser.

Begrebet "risikofaktor" indebærer således, at der ikke er en entydig/monokausal sammenhæng mellem årsag (psykosocial påvirkning) og virkning (helbredsforringelse). Sammenhængen er multikausal og modificeres af en række forhold.

Hvorvidt påvirkninger i arbejdssituationen øger risikoen for helbredsforringelser afhænger af, hvordan personen håndterer påvirkningssituationen. Oplever og vurderer den ansatte påvirkningen(-erne) eller kravene som en udfordring eller en trussel? Hvordan vurderer den ansatte forholdet mellem påvirkninger eller krav og egne ressourcer til at imødekomme disse m.v.

Den ansattes færdigheder, viden og kunnen er således et af de forhold, der har en vis betydning for sammenhængen mellem psykosociale faktorer og helbredsforringelser. Ved at øge personens færdigheder, viden og kunnen øges samtidigt også personens ressourcer til at imødegå eller "tackle" de psykosociale påvirkninger.

En særlig stor betydning for sammenhængen mellem psykosocial påvirkning og helbred har personens muligheder for kontrol i arbejdet, samt personens muligheder for følelsesmæssig støtte og direkte hjælp i arbejdet.

Kontrol betyder, at den ansatte er i stand til at udøve indflydelse på betingelser, hvorunder arbejdet skal udføres. Især kontrol i eget arbejde har vist sig at have stor betydning for sammenhængen mellem psykosocial påvirkning og helbred.

Kontrol i eget arbejde indebærer i mange situationer endvidere, at særligt belastende arbejdsopgaver kan udføres, når den ansatte foretrækker det. Hvis den ansatte har indflydelse på tidspunktet for arbejdets udførelse, kan denne tilpasse situationen i overensstemmelse med aktuelle ressourcer. Dette fører til en mere afslappet tilgang til belastende arbejdsopgaver.

Endelig skal nævnes, at de psykosociale risikofaktorer interagerer med en række andre risikofaktorer, som kan have deres oprindelse udenfor jobbet. Der kan

være tale om problemer i familien, finansielle vanskeligheder, tab af familie-medlem og personlig adfærds-/livsstil.

Det forhold, at psykosociale risikofaktorer interagerer med jobeksterne faktorer, kendes også fra andre former for arbejdsbetingede lidelser, fx høreskader.

2.3. Kvalitative aspekter af psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet

Såvel nationale som internationale undersøgelser viser, at der er en klar sammenhæng mellem faktorer i arbejdsmiljøet og psykiske lidelser/psykosomatiske reaktioner.

I det følgende nævnes nogle af de mest veldokumenterede risikofaktorer. Listen er ikke udtømmende. Rækkefølgen er opstillet ud fra risikofaktorernes større eller mindre grad af konstaterbarhed, jf. kapitel 5, pkt. 5.1.2.

- **Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse**

Risiko for vold i forbindelse med arbejdet vil ofte være psykisk belastende for de ansatte og forstærkes ved **alenearbejde**. Hvis en ansat har overvåret eller selv været udsat for voldsepisoder under arbejdet, vil den psykiske belastning være særlig stor. Typiske reaktioner er ængstelighed, hovedpine, smerter i maven, svedeture og hjertebanken.

- **Ensidigt, gentaget arbejde**

Ensidigt, gentaget arbejde er kendetegnet ved, at den beskæftigede skal udføre arbejdsopgaver, der ikke stiller større krav til personens færdigheder, viden og kunnen, og hvor arbejdsresultatet kan opnås ved udførelse af ensartede rækkefølger af operationer.

Helbredsmæssige konsekvenser som følge af ensidigt, gentaget arbejde er - over bevægeapparatskader - bl.a. angstsymptomer og depressive symptomer, der kan udvikle sig til egentlige psykosomatiske sygdomme.

• Skiftarbejde

En omfattende litteratur har dokumenteret helbredsmæssige konsekvenser af roterende skift og især permanent natarbejde.

Skiftarbejde er kendetegnet ved:

- 1) Arbejdet foregår ved, at to eller flere personer/grupper afløser hinanden, og hver gruppes arbejde indgår som et led i en sammenhængende fælles arbejdsproces.
- 2) Arbejdstiden er som følge heraf fast eller vekslende og helt eller delvist placeret uden for normal arbejdstid, d.v.s. uden for tidsrummet 06.00 - 18.00.

Holddriftsarbejde er en bestemt form for skiftarbejde, karakteriseret ved at to eller flere hold afløser hinanden under udførelsen af arbejdet efter en forud fastlagt plan.

Sammenlignet med dagarbejdere har skiftarbejdere overhyppighed af symptomer i form af irritabilitet, rastløshed, angst og nervøsitet. På grund af den mindre og dårligere søvn har skiftarbejdere endvidere øget træthed, svigtende energi og større søvnbehov. Endelig har undersøgelser vist, at der ved skiftarbejde er en øget risiko for mave/tarmsymptomer i form af forstoppelse, smerter i maven samt mavesår ved skiftarbejde, der også omfatter natarbejde.

• Stor arbejdsmængde/højt arbejdstempo/arbejde under tidspres

Undersøgelser viser, at faktorerne, arbejdsmængde og arbejdstempo som sådan kan have helbredsmæssige konsekvenser. Samtidig viser undersøgelserne, at personens kontrol, hhv. mangel på kontrol over de nævnte faktorer er af stor betydning i denne sammenhæng.

Tidspres indebærer, at den beskæftigede skal udføre mange og/eller komplicerede operationer (bevægelser, iagttagelser, tankeoperationer) inden for en knap afsat tidsperiode.

Den til opgaven afsatte tidsperiode er som regel fastlagt af virksomhedsledelsen eller ved aftaler/overenskomster og kan komme til udtryk i maskin-/båndtakt, produktionsnorm, sagsmål og lignende.

Der kan under tidspres opstå psykiske belastende konflikter som følge af divergens mellem de ansattes vurdering af, hvad der er fagligt ønskeligt, og de afstukne politiske rammer for udførelsen af arbejdet.

Arbejde under tidspres kan i løbet af dagen medføre træthedfænomener, som mindsker den ansattes opmærksomhed/koncentration. Dette viser sig bl.a. ved:

- 1) Åbenbare "fejlhandlinger", fx at et større antal produkter ikke opfylder kvalitetsnormerne, at væsentlige informationer overses eller glemmes og lignende.
- 2) Risikobetonet adfærd, fx ved at den beskæftigede ikke følger foreskrevne sikkerhedsbestemmelser, arbejder mindre koncentreret på grund af træthed og lignende.
- 3) Hyppige forsinkelser, hvor arbejdsresultatet ikke når at blive færdig til tiden. Arbejdsopgaverne "hober sig op" eller arbejdet vurderes som værende mangelfuldt eller uforsvarligt.

Bl.a. epidemiologiske undersøgelser viser, at belastningsreaktioner såsom træthed, angst, depression og psykosomatiske sygdomme indtræder, når arbejdssituationen er karakteriseret ved høje krav i form af stor arbejdsomfang, højt arbejdstempo og arbejde under tidspres.

• Arbejde med mennesker under særlige vilkår

Mange former for arbejde kræver følelsesmæssig involvering og engagement i forhold til andre mennesker og er ofte forbundet med et stort personligt ansvar. Dette gælder bl.a. mange jobs inden for social- og sundhedsvæsenet.

Bestandigt at møde mennesker med svære problemer - og have forventning om, at kunne hjælpe og lindre, men hvor mulighederne for at opfylde forventningen er ringe - kan medføre en slags følelsesmæssig overbelastning eller kronisk, daglig stress. Udbrændthedssyndromet kan være en reaktion på en sådan kronisk, daglig stress.

- **Chikane, mobning, arbejdsbetingede konflikter**

Konfliktfyldte relationer til kollegaer, ledelse og underordnede på grund af arbejdsmæssige forhold, herunder mobning og sexchikane, er blevet identificeret som centrale risikofaktorer. Undersøgelser tyder på, at sociale relationer kan have indvirkning på udviklingen af psykiske symptomer.

- **Rolleklarhed/rollekonflikt**

Rolleklarhed er kendetegnet ved, at arbejdsopgaver og ansvarsområder/pligter ikke er veldefinerede, mens rollekonflikter er kendetegnet ved, at der stilles indbyrdes modstridende krav til personen.

Undersøgelser viser, at rolleklarheder og rollekonflikter øger risikoen for at udvikle lav selvtillid, anspændthed, depression, angstelighed, jobutilfredshed og psykosomatiske tilstande som øget hjerterytme og forhøjet blodtryk.

- **Job-/karrieresikkerhed**

Mangel på jobsikkerhed, karrieremæssig usikkerheder, frygt for omplacering/afskedigelse grundet ny teknologi, frygt for at "brænde ud" o.lign. har vist sig at kunne forringe såvel den psykiske som fysiske helbredstilstand, lav jobtilfredshed, lav selvværdsfølelse og psykosomatiske symptomer.

2.4. Kvantitative aspekter af psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet

Forekomst af risikofaktorer

Spørgeskemaundersøgelsen af lønmodtagernes arbejdsmiljø fra 1990 (screeningsundersøgelsen) kan anvendes til at belyse forekomsten af følgende risikofaktorer: Stor arbejdsmængde, skiftarbejde, ensidigt gentaget arbejde, job/karrieresikkerhed og belastende samarbejdssituationer.

Undersøgelsen af lønmodtagernes arbejdsmiljø suppleres for funktionærer og tjenestemænds vedkommende af undersøgelsen af FTF-medlemmers psykiske arbejdsmiljø fra 1994 (FTF-undersøgelsen) hvad angår risikofaktorerne stor arbejdsmængde, skiftarbejde, belastende samarbejdssituationer og vold. Denne

undersøgelse kan desuden til en vis grad belyse forekomsten af rolleklarhed/rollekonflikt.

Vold og trusler om vold

FTF-undersøgelsen viser, at der blandt tjenestemænd og funktionærer er 11%, som oplyser, at de været udsat for vold eller trusler om vold på jobbet. 2% er udsat for vold eller trusler om vold månedligt eller hyppigere. Vold og trusler om vold forekommer særligt inden for sundhedssektoren, hvor mere end hver femte angav at være udsat herfor et par gange om året eller oftere. Vold og trusler om vold forekom desuden hyppigere blandt personer på fast aftenarbejde end blandt personer med andre arbejdstidsordninger.

Ensidigt, gentaget arbejde

Screeningsundersøgelsen viser, at andelen af personer, der er udsat for ensidigt gentaget arbejde, varierer fra 4% inden for undervisning og forskning til 35% inden for nærings- og nydelsesmiddelindustrien. De fem mest belastede brancheområder er: Nærings- og nydelsesmiddelindustrien, rengøring, tekstil- og beklædning, træ- og møbelindustrien og kemisk industri.

Skiftarbejde

Screeningsundersøgelsen viser, at antallet af personer, der er udsat for skiftarbejde eller permanent natarbejde, varierer fra 0% inden for engroshandel til 34% inden for hotel og restauration. De 5 branche grupper, hvor flest har angivet denne påvirkning, er hotel og restauration, transport, rengøring og vaskeri, social- og sundhedsområdet samt nærings- og nydelsesmiddelindustrien.

FTF-undersøgelsen viser, at omkring hver femte blandt funktionærer og tjenestemænd har skiftende arbejdstider, og 11% har skiftende arbejdstider med natarbejde. Skiftende arbejdstider med natarbejde er mest udbredt inden for sundhedssektoren, hvor 1/3 af de ansatte har disse vilkår.

Stor arbejdsmængde

Screeningsundersøgelsen viser, at antallet af personer, der oplever arbejdsmængden så stor, at der ikke er tid til at tale om eller tænke på andet end arbejdet, varierer fra 9% i det grønne område til 27% inden for kontor og admini-

stration og inden for hotel- og restauration. De 5 branchegrupper, hvor flest har angivet denne påvirkning, er hotel og restauration, kontor og administration, engroshandel, undervisning og forskning samt social- og sundhedsvæsenet.

FTF-undersøgelsen viser, at der blandt funktionærer og tjenestemænd er 27%, som finder, at der er alt for meget arbejde i forhold til arbejdstiden, og 38% oplyser, at de flere gange om ugen eller hyppigere er så ophængt af arbejde, at man er nødt til at undvære sin spisepause, arbejde over eller lignende.

Chikane, mobning, konflikter

Screeningsundersøgelsen viser, at antallet af personer, der er udsat for store påvirkninger i form af belastede samarbejdsrelationer varierer fra 2% inden for jern- og metalindustrien til 24% inden for hotel og restauration. De fem erhvervsgrupper, hvor flest er udsat herfor, er hotel og restauration, social- og sundhedsvæsenet, transport, anden service og tjenesteydelser og kontor og administration.

Antallet af personer, der er udsat for ubehagelige drillerier, er meget lavt i alle erhvervsområder (imellem 0 og 3%). Antallet af personer, der er blevet udsat for uønsket seksuel opmærksomhed, er ligeledes lavt (imellem 0% og 2%), bortset fra hotel og restauration, hvor 8% angiver, at det er sket, at de bliver udsat herfor.

FTF-undersøgelsen viser, at der blandt funktionærer og tjenestemænd er 39%, som finder, at de i de seneste år har oplevet flere konflikter på arbejdspladsen end tidligere. Dette er særligt udtalt inden for finanssektoren, hvor næsten halvdelen oplever, at der har været flere konflikter end tidligere. Ledelsesstil og for stor arbejdsmængde er de begrundelser for konflikterne, der hyppigt bliver angivet. Undersøgelsen viser, at 9 % finder, at de har oplevet færre konflikter.

Rolleklarhed/rollekonflikt

Der kan ikke ud fra de foreliggende undersøgelser gives en vurdering af antallet af beskæftigede, der er udsat for rolleklarhed/rollekonflikter i deres arbejde. FTF-undersøgelsen viser dog, at der blandt tjenestemænd og funktionærer er 12%, som fandt, at modstridende krav i høj grad var en faktor, der bidrager til, at arbejdet er psykisk belastende.

Job-/karrieresikkerhed

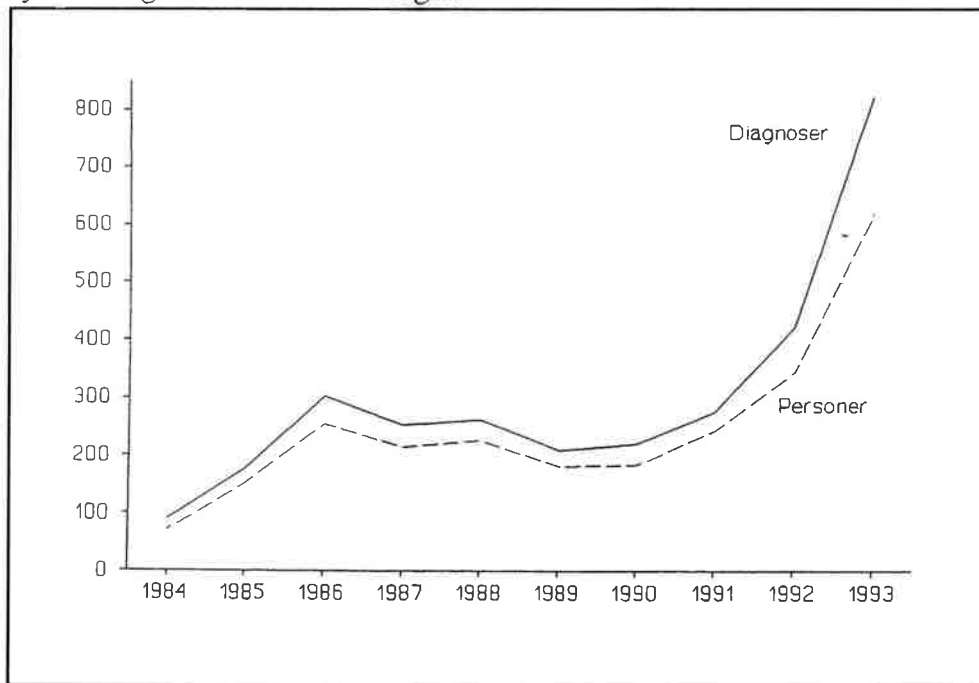
Screeningsundersøgelsen viser, at antallet af personer, der er udsat for store påvirkninger i form af bekymring for job/karriere, varierer fra 9% inden for det grønne område og inden for tekstil- og beklædningsindustrien til 23% inden for nærings- og nydelsesmiddelindustrien. De 5 branchegrupper, hvor flest er udsat herfor, er nærings- og nydelsesmiddelindustrien, kemisk industri, social- og sundhedsvæsenet, jern- og metalindustrien og transport.

Der er tydeligvis flest blandt de ufaglærte, der er bekymrede for arbejdsløshed, overflødiggørelse og for, at det vil være svært at få nyt job. Lavere funktionærer er den gruppe, der er mest bekymret for forflyttelse.

2.4.1. Anmeldte arbejdsbetingede psykiske og psykosomatiske lidelser til Arbejdstilsynet.

Anmeldte psykiske hoved-/bidiagnoser:

Udviklingen i anmeldelser af arbejdsbetingede psykiske lidelser til Arbejdstilsynet fremgår af nedenstående figur.



Anmeldeudviklingen for psykiske og psykosomatiske reaktioner fordelt på antal diagnoser og antal personer 1984-1993.

Tendensen er en stigning fra 220 i 1990 til 825 i 1993. På personniveau ses samme tendens, idet 620 personer anmeldte en skade i 1993 mod 183 i 1990. Det skal bemærkes, at forskellen mellem nævnte tal er begrundet i, at en anmeldelse fra en person kan indeholde både en hoved- og en bidiagnose, hvorfor antallet af anmeldelser er større. For første halvår af 1994 er antallet af anmeldte psykiske lidelser opgjort til 414.

Det skal bemærkes, at antallet af anmeldelser vedrørende vold eller trusler om vold ikke er medtaget i ovenstående figur. I 1992 blev der anmeldt 1350 arbejdsulykker som følge af vold eller trusler om vold med mere end 1 dags arbejdsfravær ud over tilskadekomstdagen. I 1993 var tallet 1430. I både 1992 og 1993 var over halvdelen af anmeldelserne fra ansatte indenfor social- og sundhedsområdet.

Arbejdstilsynets opgørelse viser endvidere, at langt den overvejende del af anmeldelserne vedrører personer i 44-55 års alderen, at 3 ud af 4 personer er kvinder, og at 30% af anmeldelserne vedrører ledende funktionærer og 30% øvrige funktionærer.

Diagnoserne er: Psykosomatiske reaktioner (fx fordøjelsesproblemer, mavesår, angina pectoris/stikken i hjertet), psykiske overbelastningsreaktioner (fx nervøsitet, kronisk træthed, hvor alt føles uoverkommeligt, periodisk alkoholisme), depressive reaktioner (fx depressiv neurose, selvmordsforsøg) og psykotiske reaktioner (fx paranoia, depressiv psykose).

Især inden for følgende brancher anmeldes arbejdsbetingede psykiske skader:

- **Social- og sundhedsvæsen**
- **Kontor og administration**
- **Transport**
- **Undervisning og forskning**
- **Nærings- og nydelsesmiddelindustrien.**

De hyppigst anmeldte eksponeringer er:

- **Mangel på indhold i arbejdet**
- **Ensidigt, gentaget arbejde**
- **Belastende arbejdstempo/arbejdsomfang**
- **Belastende samarbejdsforhold**
- **Traumatiske oplevelser (vold, mobning, chikane).**

Herudover viser registerundersøgelser, at der er overhyppighed af iskæmiske hjertelidelser inden for visse faggrupper bl.a. inden for brancheområdet transport (buschauffører), en lang række faggrupper inden for brancheområdet hotel og restauration og visse faggrupper inden for brancheområdet social- og sundhedsvæsenet (plejere, portører og hjemmehjælpere).

Overhyppighed af mavesår er set inden for et stort antal ikke-faglærte erhvervsgrupper. Der er desuden set overhyppighed i enkelte funktionærgrupper og grupper af selvstændige, hvoraf langt de fleste er grupper inden for brancherne social- og sundhedsvæsenet, hotel og restauration og transport.

2.4.2. Arbejdsskadeerstatning

Arbejdsskadestyrelsen modtager også anmeldelser om psykiske reaktioner enten i form af lidelser eller i form af øjebliksbegivenheder (såkaldte psykiske arbejdsulykker).

Anmeldelser af psykiske lidelser

Arbejdsskadestyrelsen modtog i 1991 112 anmeldelser og i 1993 232 anmeldelser om erhvervsbetingede psykiske lidelser. Omfanget af anmeldte erhvervsbetingede psykiske lidelser udgør mindre end 1% af samtlige anmeldte erhvervs sygdomme. Det skal bemærkes, at kun 3 anmeldelser i 1991 blev anerkendt som psykisk lidelse.

Hvis en psykisk lidelse anmeldes som opstået som følge af vold eller længerevarende trusler om vold, kan den anerkendes som arbejdsbetinget efter indstilling fra Erhvervs sygdomsudvalget.

I 1993 blev der anmeldt 620 personer med en eller flere psykiske eller psykosomatiske lidelser til Arbejdstilsynet. Samme år modtog Arbejdsskadestyrelsen 232 anmeldelser om psykiske lidelser. En medvirkende årsag til det forskellige antal anmeldelser til de to styrelser er, at en stor del af de anmeldelser, der tilgik Arbejdstilsynet bar afkrydsning for, at de berørte personer ønskede at være anonyme. Det betød, at Arbejdstilsynet ikke, som det ellers er almindeligt for andre typer lidelser, sendte kopi af anmeldelserne til Arbejdsskadestyrelsen, da man der alligevel ikke kan behandle en erstatningssag anonymt.

Anmeldelser af "psykiske arbejdsulykker"

Arbejdsskadestyrelsen modtog i perioden 1991 437 anmeldelser og i 1993 686 anmeldelser om psykiske arbejdsulykker i form af psykiske traumer som følge af røverier, vidne til voldsomme hændelser og andre øjebliksbegivenheder.

Chok anerkendes, såfremt det er opstået i visse vidnesituationer, hvis det er en dramatisk, helt usædvanlig begivenhed, og den psykiske reaktion kommer forholdsvis hurtigt efter påvirkningen. Dette gælder eksempelvis personer, der i forbindelse med arbejde på postkontorer, tankstationer m.v. bliver udsat for røverier. Lokomotivførere, der får et chok på grund af selvmordsforsøg, vil også være omfattet af ulykkesbegrebet.

Arbejdsskadestyrelsen har siden oktober 1993 besluttet også at anerkende chok som følge af risiko for tilskadekomst, uden at der har været tale om vold eller trusler om vold.

2.4.3. Førtdispension

En anden indikator for betydningen af de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet er omfanget af førtdispensionering på grund af erhvervsevnetab.

Erhverv og stilling er naturligvis kun nogle af de faktorer, der formodes at påvirke erhvervsevnen (invaliditetsgraden). Mere generelt må det antages, at erhvervsevnen også påvirkes af forhold som arvelige forhold, sundhed, livsstil, bolig og familie. På den anden side er en persons levevilkår og livsstil ofte tæt knyttet til vedkommendes erhverv og stilling. Det antages derfor, at erhverv og stilling har betydning for erhvervsevnen.

Det årlige antal nytildelte førtdispensioner i perioden 1985 -1991 har ligget stabilt omkring 28.000 pr. år, og fordelingen på diagnoser har også været relativt stabil. Det tilsvarende tal for 1992 er 27.830. Psykiske lidelser har op gennem 80'erne været den mest almindelige årsag til tilkendelse af førtdispension.

Arbejdstilsynets beregninger af, hvor mange førtdispensioner der skyldes arbejdsbetinget sygdom tager udgangspunkt i de ca. 24.000 førtdispensioner, der helt eller delvis er helbredsmæssigt begrundet. For de psykiske lidelser har forskellige undersøgelser vurderet, at mellem 5 og 26 % er arbejdsbetingede.

Fordelingen på erhverv peger på, at mænd indenfor landbrugserhvervet kun halvt så ofte bliver 2/3 invalid på grund af psykiske lidelser, sammenlignet med alle mænd i erhverv. Mænd indenfor velfærdsinstitutioner og amt og kommune bliver 3 henholdsvis 3 1/2 gang så ofte 2/3 invalid på grund af psykiske lidelser, sammenlignet med alle mænd i erhverv.

Samlet set afviger kvindernes fordeling af 2/3-invaliditeter på tilkendelsesårsager ikke nær så meget fra gennemsnittet, som mændenes. Markante afvigelser er landbruget og amt og kommune, der for begge køn ligger henholdsvis lavt og højt for psykiske lidelser.

Tolkningen af disse resultater vanskeliggøres af det forhold, at forskellen i invaliditetshyppigheden mellem ovennævnte erhverv kan være påvirket af, at visse erhverv kan tiltrække personer med forskellig helbredsmæssig baggrund. Endvidere må det fremhæves, at personer med en invaliditetsgrad på mellem 50 og 66% ikke er omfattet af tabellen. Det er omkring halvdelen af alle nye førtidspensionstildelinger, med en betydelig overvægt blandt kvinderne. For de psykiske lidelsers vedkommende er det 53%, der får de lavere pensioner.

2.4.4. Opsamling

I afsnit 2.2. blev der nævnt en række eksempler på, hvad psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet er og deres karakteristiske sygdomssymptomer.

I afsnit 2.3. blev der søgt redegjort for en række indikatorer, der giver et billede af omfanget af psykosociale risikofaktorer.

Undersøgelsen af lønmodtagernes arbejdsmiljø fra 1990 og undersøgelsen af FTF-medlemmernes psykiske arbejdsmiljø fra 1994 peger i retning af, at en række psykosociale risikofaktorer er tilstede indenfor flere brancheområder.

Arbejdstilsynets opgørelse over antal anmeldte arbejdsbetingede psykiske lidelser indikerer også, at psykosociale risikofaktorer er blevet mere fremtrædende, og at disse fordeler sig over bestemte brancheområder. Omfanget af anmeldte erhvervsbetingede psykiske lidelser udgør dog mindre end 1% af samtlige anmeldte erhvervs sygdomme.

Omfanget af førtidspensionstilkendelser på det psykosociale område indikerer også, at området spiller en rolle for tilkendelse af førtidspension.

De refererede undersøgelser og data om arbejdsskader fra Arbejdstilsynet, Arbejdsskadestyrelsen og førtidspensioneringer er således kvantitative indikatorer, der på trods af forskellige registreringsmetoder og registreringsobjekter, peger i retning af, at der er tale om et væsentligt problemområde.

2.5. Principper for forebyggelse på det psykosociale område

I det følgende beskrives nogle principielle løsningsmuligheder overfor de enkelte risikofaktorer. Det skal bemærkes, at beskrivelserne ikke er udtryk for en udtømmende oplistning af løsningsmuligheder.

- **Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse**

Risikoen for vold kan forebygges ved tekniske, lokalemæssige, arbejdsorganisatoriske og uddannelsesmæssige løsninger. Eksempler på tekniske løsninger kan være etablering af flugtveje samt opsætning af alarmsystemer. Arbejdsorganisatorisk kan problemet eksempelvis forebygges ved, at man så vidt muligt undgår, at den enkelte arbejder alene i situationer, hvor der er en særlig risiko. Endelig kan man via uddannelse sikre, at de ansatte besidder kvalifikationer, der forbedrer deres muligheder for at tackle aggressive og truende klienter.

- **Ensidigt, gentaget arbejde**

Der findes en række kendte metoder/jobkonstruktionsprincipper, der kan forebygge helbredsskader som følge af denne risikofaktor. Eksempelvis jobudvidelse, jobrotation, jobberigelse og etablering af selvstyrende grupper.

- **Skiftarbejde**

Arbejdstiden bør tilrettelægges, så den i videst mulig udstrækning bliver forenelig med krav og ansvar udenfor jobbet (familie mv.). Flexetid og jobdeling er positive skridt i den retning. I mange tilfælde er skiftarbejde en nødvendighed. Generne kan imidlertid afhjælpes ved bl.a. at gøre rotationssystemet stabilt og forudsigeligt, ved at lade rotationens retning gå "med uret" (dag-til-nat) og ved at lade skiftene rotere hurtigt.

- **Stor arbejdsmængde/højt arbejdstempo/arbejde under tidspres**

Risikofaktorerne kan kontrolleres ved at sammensætte job, hvor både de fysiske og psykiske krav står i et passende forhold til personens kapaciteter og ressourcer.

Der skal være mulighed for "at komme sig" efter krævende opgaver eller for at øge jobkontrollen under sådanne betingelser. Et positivt skridt i den retning er at øge personens kontrol over tempoet.

Belastningerne som følge af stor arbejdsmængde vil i mange situationer kunne reduceres ved at øge personens ressourcer i form af færdigheder, viden og kunnen og ved at øge personens muligheder for støtte og hjælp i arbejdet.

Hvis tidspres bevirker et misforhold mellem krav og forventninger eller ressourcer, bør ledelse/politikere tage ansvaret for fastsættelse af serviceniveauet samt meddele og afstemme borgernes, klienternes og kundernes forventninger hertil.

- **Arbejde med mennesker under særlige vilkår**

Risikoen knyttet til arbejde med mennesker under særlige vilkår kan bl.a. reduceres ved grundig instruktion til nyansatte med henblik på at give dem en mere realistisk opfattelse af muligheder og begrænsninger i arbejdet og ved at skabe klarhed om mål og prioriteringer, hvorved de ansatte får mulighed for at afstemme egne mål med virksomhedens. Endvidere kan risikoen reduceres ved at tilrettelægge arbejdet, så der veksles mellem direkte klient/patient-kontakt og andre opgaver.

- **Mobning, chikane og arbejdsbetingede konflikter**

Løsning af denne type psykosociale problemer er komplekse og kræver som hovedregel et længere procesforløb, hvor såvel ledelse som ansatte inddrages i afdækningen af problemet og i udviklingen af løsninger. Nøgleord er konfliktbearbejdning, samarbejdsudvikling samt evt. personaleadministrative foranstaltninger. Ofte vil det være hensigtsmæssigt at inddrage interne eller eksterne konsulenter i procesforløbet.

- **Rolleklarhed/rollekonflikt**

Roller og ansvarsområder knyttet til jobbet bør være veldefinerede. Pligter knyttet til jobbet bør klargøres entydigt og konflikter på grund af indbyrdes modstridende krav til personen bør undgås. Disse forhold kan eksempelvis sikres ved at udfærdige skriftlige stillingsbeskrivelser samt ved afholdelse af medarbejdersamtaler, hvor bl.a. ansvars- og kompetencefordeling præciseres.

- **Job-/karriereusikkerhed**

Uklarheder vedrørende jobsikkerhed og usikkerhed om muligheder for karriere bør i videst mulig udstrækning ryddes af vejen. Man kan løse problemet ved at informere den ansatte klart om karrieremuligheder og om mulighederne for at erhverve sig de nødvendige kvalifikationsmæssige forudsætninger herfor, samt om forestående organisatoriske ændringer, som vil kunne påvirke de ansattes beskæftigelse.

2.6. **Kompleksiteten i valg og gennemførelse af løsninger på det psykosociale område**

På det psykosociale område er løsningen af konstaterede psykosociale problemer ofte kompleks. Selvom risikofaktoren er identificeret og de **princielle** løsninger er kendte, kan selve **valget** og den konkrete **gennemførelse** af løsningerne være kompleks og en længerevarende proces være nødvendig - fx på grund af markedsmæssige, teknologiske, politiske, aftalemæssige bindinger samt holdninger/traditioner hos såvel ansatte som ledelse.

Kompleksiteten skyldes, at løsninger ofte kræver inddragelse af flere aktører - medarbejdere, tillidsrepræsentant, ledelse, samarbejdsudvalg, sikkerhedsorganisation og organisationer. Endvidere kan en løsning kræve større teknologiske og organisatoriske ændringer, der ligeledes involverer mange aktører.

Eksempelvis støder gennemførelse af tiltag mod forebyggelse af helbredsskader som følge af ensidigt, gentaget arbejde ofte på "barrierer". Der kan være tale om teknologiske forudsætninger, der fastlåser de ansatte i ensidigt, gentagne arbejdsfunktioner, og hvor en investering i ny teknologi, som ville muliggøre en mere fleksibel organisering af arbejdet, kræver store økonomiske investeringer. Andre "barrierer" kan være overenskomster om lønform (akkordløn o.l.) og holdninger og traditioner hos såvel ledelse som ansatte.

En ændring af skiftarbejdets rotationsretning, der mindsker helbredsmæssige gener, kan ligeledes være en kompliceret proces på grund af overenskomst-mæssige aftaler, vagtplaner og især holdninger/traditioner hos ansatte.

Endelig kan det nævnes, at en reduktion af risikofaktoren stor arbejdsmængde kan være en kompliceret proces, der forudsætter større organisatoriske ændringer, ændret opgaveprioritering mv., som ikke alene kræver involvering af de "traditionelle" aktører på arbejdsmiljøområdet, men derudover den politisk ansvarlige ledelse inden for området.

3. Virksomhedernes rolle og ansvar

Formålet med dette kapitel er dels at beskrive de interne aktører på virksomhederne, som på forskellig vis har en rolle og et ansvar i forhold til det psykosociale område, dels at beskrive eksterne aktører, som en given virksomhed kan vælge at inddrage og gøre brug af for at løse problemer på det psykosociale område.

De virksomhedsinterne aktører omfatter ledelsen, samarbejdsudvalg, tillidsmandsinstitutionen og sikkerhedsorganisationen.

De eksterne aktører omfatter bedriftssundhedstjenesten, branchesikkerhedsråd, arbejdsmedicinske afdelinger/klinikker, Arbejdstilsynet og konsulenter udefra, herunder konsulenter fra Samarbejdsnævne indenfor dele af den private sektor.

3.1. Ledelsens rolle og ansvar

Internt på virksomheden er det først og fremmest ledelsen, som har ansvaret for løsning af problemer på det psykosociale område, idet arbejdsgiveren har ansvaret for, at arbejdet planlægges, tilrettelægges og udføres således, at det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.

Samtidig er det også ledelsen, der i henhold til ledelsesretten har den afgørende indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsmængde, arbejdstempo, arbejdstid og karrieremuligheder samt ansvars- og kompetencefordelingen i virksomheden, også ledelsesstilen har stor betydning for det psykosociale område.

Igennem en årrække har diskussionerne om ledelsesstil været relateret til de skærpede krav, der stilles til virksomhedernes/institutionernes produkter og service. Både private virksomheder og offentlige/statslige institutioner oplever, at der i stigende grad stilles krav om vidensbaseret produktion, høj service,

kvalitet, produktivitet og effektivitet samt krav om stadig fornyelse og omstilling.

En af de væsentlige ledelsesstrategier til at imødekomme disse krav er en satsning på de menneskelige ressourcer, og et centralt element i moderne ledelsesprincipper er derfor, at ledelsesfunktionen i stigende grad koncentrerer sig om styrkelse og udvikling af den samlede menneskelige indsats. I den forbindelse bliver den enkelte medarbejders trivsel, personlige udvikling, evner til omstilling, medleven og engagement i virksomhedens/institutionens mål og strategier helt afgørende, men også ledelsesudvikling og samspillet mellem ledelse og medarbejdere spiller en central rolle.

Det indgår således i moderne ledelsesstrategier, at medarbejdernes trivsel er vigtig, idet det skal sætte dem i stand til at imødekomme kravene, der stilles til dem. Det medfører, at forebyggelse af problemer på det psykosociale område bør være en integreret del af ledelsesfunktionen. Dette afspejles bl.a. i, at nye ledelsesformer f.eks. fokuserer på samarbejde og dialog mellem ledelse og ansatte, uddelegering af ansvar og kompetence til den enkelte samt øgede indflydelse- og udviklingsmuligheder i arbejdet for den enkelte. Desuden afspejles det i en øget opmærksomhed omkring indholdet i og formuleringen af personale- og uddannelsespolitikker samt udvikling af en række personalepolitiske værktøjer.

Personale- og uddannelsespolitikker kan udstikke retningslinier for information og kommunikation, medindflydelse, karrieremuligheder og mobilitet/jobrotation, afholdelse af medarbejder- og udviklingssamtaler, orlov- og efteruddannelsesmuligheder, senior-, ligestillings- og arbejdsmiljøpolitik, arbejdstider, ferier, ansættelses- og afskedigelsesprincipper, lønsystemer m.m.

Indholdet i personale- og uddannelsespolitikken og særlig måden, hvorpå disse forvaltes i det daglige af ledelsen, personalefunktion eller liniefunktion har betydning for det psykosociale område. I det følgende gives nogle eksempler på, hvordan ledelsesform og forskellige personalepolitiske værktøjer kan forebygge psykosociale problemer.

Information til medarbejderne om ledelsens overordnede mål og strategier er vigtig for at forebygge oplevelsen af jobusikkerhed og angst for fyring og de belastninger, som følger heraf. Endvidere kan risikofaktorerne job- og karriere usikkerhed forebygges ved at afholde udviklingssamtaler.

Gennem udviklingssamtaler kan den enkelte medarbejder få lejlighed til at drøfte sin fremtidige rolle på arbejdspladsen, herunder karrieremuligheder, samt få drøftet og bearbejdet eventuelle konfliktfyldte relationer til kollegaer. I konkrete konfliktsituationer vil personale/liniefunktion kunne fungere som katalysator og eventuelt i samarbejde med tillidsrepræsentanten virke som konfliktløser.

I forbindelse med udviklingssamtaler kan der endvidere udarbejdes skriftlige stillingsbeskrivelser, som justeres efter hver samtale, således at ansvars- og kompetencefordeling er klar, hvilket kan forebygge, at der opstår rollekonflikter og rolleklarhed.

Hvis ledelsen uddelegerer ansvar og kompetence til den enkelte, kan dette medvirke til, at den enkelte har kontrol over og indflydelse på planlægningen af eget arbejde, hvilket kan forebygge risikofaktorerne stor arbejds mængde, højt arbejdstempo og arbejde under tidspres.

Øget medarbejderinddragelse kan også sikre, at ledelsen er bekendt med og tager højde for medarbejdernes synspunkter og ideer i de beslutninger, ledelsen træffer. Ved at involvere medarbejderne skabes der samtidig større tryghed og større engagement fra medarbejdernes side.

Uddannelsespolitikken på en given virksomhed kan medvirke til at forebygge psykosociale problemer ved at tilstræbe, at den enkelte løbende erhverver de nødvendige kvalifikationer for, at pågældende kan bestride sit job på en tilfredsstillende måde. Uddannelsespolitikken kan også omfatte uddannelse til ledelsen, således at denne i det daglige bliver bedre til at lede og håndtere psykosociale forhold.

Desuden kan der ved overenskomstforhandlinger eller ved lokale aftaler indgås aftaler med de ansatte om en række forhold, som kan have betydning for det psykosociale område. Det kan f.eks. være aftaler om fleksible arbejdstider, skiftarbejde, efteruddannelses- og orlovsmuligheder, medarbejderindflydelse og lønsystemer.

Endelig kan en integreret del af ledelsesfunktionen også være at tage initiativ til sociale aktiviteter, som kan bidrage til, at trivslen på arbejdspladsen øges.

3.2. Andre interne aktører på virksomheden

Udøvelsen af ledelsesfunktionen forudsætter, at medarbejderne involveres og samarbejder med ledelsen. På mange virksomheder er dette samarbejde formaliseret via overenskomster eller aftaler og foregår inden for samarbejdssystemet i samarbejdsudvalg eller inden for tillidsmandsinstitutionen. Desuden er det på en del virksomheder lovpligtigt at etablere en sikkerhedsorganisation. Disse interne aktørers rolle, ansvar og muligheder for at forebygge og løse problemer på det psykosociale område omtales kort i det følgende.

3.2.1. Samarbejdsudvalg

Samarbejdsudvalgenes funktion og opgaver er defineret i de samarbejdsaftaler, som er indgået af hovedorganisationerne. Udgangspunktet i samarbejdsaftalerne er, at parterne på virksomhedsniveauet skal samarbejde for at forbedre virksomhedernes konkurrencedygtighed samt de ansattes arbejdstilfredshed, og derved danne grundlag for virksomhedernes fortsatte udvikling og for større trivsel og tryghed for medarbejderne.

Der lægges endvidere vægt på, at der anvendes en ledelsesstil, som betyder delegering af ansvar til den enkelte medarbejder eller gruppe medarbejdere, således at medarbejderne har indflydelse på og kontrol over eget arbejde.

Samarbejdsaftaler understøtter således en ledelsesform, som kan forebygge problemer af psykosocial karakter. Samarbejdsaftalerne bygger på en konsensusmodel, idet sigtet er, at parterne på virksomhedsniveauet skal samarbejde og nå til enighed om en række retningslinier for virksomhedens interne forhold. Der henvises i øvrigt til afsnit 3.3.5, hvor samarbejdsnævn og tilknyttede konsulenter beskrives, som en ekstern aktør samarbejdsudvalgene kan gøre brug af i forbindelse med samarbejdet i virksomheden.

Mange af de emner, der drøftes i samarbejdsudvalgene, har betydning for de psykosociale risikofaktorer, og samarbejdsudvalget har derfor mulighed for at udøve en forebyggende indsats på dette område, hvilket der gives nogle eksempler på i det følgende.

Samarbejdsudvalget er et forum, hvori samarbejdsproblemer kan løses. Dertil kommer, at når forhold som retningslinier og principper for arbejds- og per-

sonaleforhold drøftes i samarbejdsudvalget, er der mulighed for allerede på et tidligt stadie at tage højde for de psykosociale risikofaktorer.

Samarbejdsudvalget kan f.eks. arbejde for, at der i personale- og uddannelsespolitik lægges klare retningslinier for information til de ansatte, ansvars- og kompetencefordeling, jobbeskrivelser, udviklingssamtaler og uddannelses tilbud, som bl.a. vil kunne virke forebyggende i forhold til risikofaktorerne rolleklarhed-og rollekonflikter og jobusikkerhed.

Samarbejdsudvalget kan endvidere påvirke beslutninger omkring investeringer i ny teknologi, gennemførelse af større omlægninger i virksomheden, arbejdets tilrettelæggelse m.v. på en sådan måde, at der f.eks. tages højde for ensidigt, gentaget arbejde, jobusikkerhed, forholdet omkring arbejds mængde og arbejdstempo, voldsrisiko m.v.

Selv om samarbejdsaftalerne ikke gælder for alle virksomheder og institutioner, er samarbejde mellem ledelse og ansatte et princip, der anvendes i mange virksomheder.

3.2.2. Tillidsmandsinstitutionen

Også tillidsmandsinstitutionen er aftalebaseret og en del af samarbejdssystemet. Tillidsrepræsentantens opgaver er at indgå lokalaftaler, repræsentere kolleger i forhold til ledelsen, samarbejde med ledelsen, modtage information og viderebringe kollegernes synspunkter til ledelsen, samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og fagforening. Ifølge en række overenskomster skal tillidsrepræsentanten orienteres om forstående afskedigelser, være medbestemmende med hensyn til løn- og arbejdstidsforhold og uddannelse, samt sikres indflydelse på de produktionstekniske, organisatoriske forhold og på de lokale velfærdsforhold.

Tillidsmandsrepræsentanten har til opgave at sikre medarbejdernes interessevaretagelse og medindflydelse, og har i kraft af sit hverv også mulighed for at påvirke forhold og løse problemer, der er relateret til det psykosociale område. Dette gives der nogle eksempler på i det følgende.

Tillidsrepræsentanten kan i samarbejdet med ledelsen ved at formidle kollegernes synspunkter modvirke, at der opstår konflikter mellem medarbejdere og ledelse samt medvirke til at løse sådanne konflikter, hvis de opstår.

Endvidere kan tillidsrepræsentanter arbejde for, at ledelsen informerer de ansatte om eventuelle forestående nedskæringer og afskedigelser så tidligt som muligt, hvilket kan forebygge psykiske belastninger, som følger af jobusikkerhed.

Tillidsrepræsentanten kan også gøre en indsats for, at informationer om virksomhedens overordnede mål og strategier formidles videre til de ansatte. Omvendt kan tillidsrepræsentanten sikre, at ledelsen bliver orienteret om de ansattes synspunkter og oplevelse af arbejdsforhold, som har relationer til det psykosociale område.

Desuden kan tillidsrepræsentanten, når denne forhandler med ledelsen om arbejdstidsforhold og uddannelsesforhold sikre, at medarbejdernes interesser i fleksibel arbejdstid, deltidsarbejde, opkvalificering m.v. tilgodeses, således at der i videst muligt omfang indgås aftaler, som ikke resulterer i psykiske belastninger.

Endelig kan tillidsrepræsentanten via sin indflydelse på organisatoriske forhold og de lokale velfærdsforhold sikre, at der også her tages højde for at forebygge eventuelle psykosociale risikofaktorer.

3.2.3. Sikkerhedsorganisationen

Sikkerhedsorganisationen er en anden intern aktør. Sikkerhedsorganisationen består dels af sikkerhedsgrupper, der overvåger og kontrollerer arbejdsmiljøet på arbejdspladsniveau, dels af et sikkerhedsudvalg, der koordinerer virksomhedens samlede arbejdsmiljøarbejde.

I kraft af de opgaver, som sikkerhedsorganisationen kan og skal beskæftige sig med, har den mulighed for at gøre en forebyggende indsats i forhold til psykosociale arbejdsmiljøproblemer og sikre, at ledelse og ansatte bliver gjort opmærksom på problemer på arbejdspladsniveau af psykosocial karakter.

Sikkerhedsorganisationen kan f.eks. arbejde for, at de ansatte bliver informeret om ledelsens planer om organisationsforandringer og bliver inddraget heri, således at belastninger forbundet med jobusikkerhed minimeres.

Sikkerhedsorganisationen har bl.a. indflydelse på planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet, herunder i forbindelse med indførelse af ny teknologi.

Sikkerhedsorganisationen kan herigennem medvirke til, at der findes en balance mellem arbejdsmængde, arbejdstempo og den enkeltes kapacitet og ressourcer. I henhold til bekendtgørelse om arbejdets udførelse skal der foretages en arbejdspladsvurdering på den enkelte virksomhed, som også omfatter en vurdering af de sociale relationer på virksomheden. Sikkerhedsorganisationen skal inddrages i dette arbejde. I PAU-projektet, som omtales i kapitel 4, spiller sikkerhedsorganisationen en vigtig rolle i 3 projekter, der sigter mod at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

For så vidt angår risikofaktoren ensidigt, gentaget arbejde kan sikkerhedsorganisationen forsøge at påvirke investeringer i ny teknologi, således at der tages højde for, at arbejdet kan tilrettelægges på en måde, hvor den enkelte arbejdstager ikke bliver fastlåst i en arbejdssituation, hvor arbejdet bliver ensidigt og gentaget.

Endvidere kan sikkerhedsorganisationen være medvirkende til, at der på virksomheden tages forholdsregler i forhold til fx voldsrisiko forbundet med arbejdet.

3.2.4. Samspil mellem de virksomhedsinterne aktører

Ledelsen, samarbejdsorganisationen og sikkerhedsorganisationen beskæftiger sig alle med forhold, som har relevans for det psykosociale område.

Det må derfor anses for fornuftigt, at disse aktører i det daglige spiller sammen om løsningen af eventuelle psykosociale problemer, f.eks. kan de alle medvirke til, at der igangsættes udviklingsaktiviteter, som generelt sigter mod at forebygge problemer på det psykosociale område.

Der er iværksat en række initiativer, der kan bidrage til at videreudvikle samarbejdet mellem sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalgene, samt øge medarbejderinddragelsen i forhold til arbejdsmiljømæssige forhold.

Her kan eksempelvis nævnes, at de kommunale arbejdsgivere i samarbejde med KTO, har gennemført de såkaldte MAI-projekter, der sigter mod at øge medarbejderindflydelsen, og hvor der bl.a. er gennemført forsøg med at sammenlægge sikkerhedsorganisationen og samarbejdsudvalg. MAI-projektet er beskrevet nærmere i kapitel 4, hvoraf det fremgår, at organisationerne også på andre områder har iværksat en række initiativer.

Disse nye initiativer viser, at parterne er opmærksomme på, at der er behov for, at medarbejderne får indflydelse på beslutningerne, der tages i virksomheden, samt at der er behov for at koordinere beslutningerne, der tages i henholdsvis sikkerhedsorganisation og samarbejdsudvalg. Initiativerne er eksempler på, hvordan samspillet mellem de virksomhedsinterne aktører kan søges forbedret, sådan at der også tages højde for arbejdsmiljøet i forbindelse med de øvrige beslutninger, der træffes i virksomheden.

Sammenfattende må det vurderes, at der internt findes en række aktører, som hver for sig og i samspil med hinanden både har ansvar og mulighed for at forebygge og løse eventuelle problemer på det psykosociale område.

3.3. Eksterne aktører

Hvis en virksomhed har behov for bistand ude fra til at løse eventuelle arbejdsmiljøproblemer, herunder psykosociale, findes der en række eksterne aktører, som kan yde bistand i form af rådgivning og vejledning. Disse aktører vil blive beskrevet i det følgende.

3.3.1. Bedriftssundhedstjenesten

En af de eksterne aktører, som en virksomhed kan gøre brug af er Bedriftssundhedstjenesten (BST). Den 1. januar 1995 var ca. 80.000 virksomheder tilsluttet BST, og ca. 770.000 lønmodtagere er omfattet af BST. BST-udbygningsplanen frem mod år 2000 omfatter yderligere 60-70.000 virksomheder.

BST's primære opgave er, at rådgive og deltage i planlægning og gennemførelse af arbejdsmiljømæssige foranstaltninger på de virksomheder, som er tilmeldt BST. Det vil sige, at BST bl.a. kan rådgive ved planlægning af nye eller ændringer af eksisterende produktioner, forestå undersøgelser af arbejdsmiljøforholdene på virksomhederne, medvirke ved undervisning og rådgivning af de ansatte omkring sikkerheds- og sundhedsmæssige spørgsmål m.v.

I den forbindelse kan det nævnes, at BST på det seneste har ansat flere psykologer, og derfor i højere grad vil kunne bidrage til forebyggelse og løsning af problemer på det psykosociale område.

BST har også mulighed for at bistå sikkerhedsorganisationen med gennemførelse af større undersøgelser og indgå som rådgiver i løsning af konkrete pro-

blemer på det psykosociale område, som kan være af kompleks og ressourcekrævende karakter.

Endvidere kan BST i kraft af sin tætte kontakt til virksomheden fungere som en form for proceskonsulent/dialogpartner, der både kan medvirke ved planlægning af nye arbejdsprocesser og bidrage til at styrke virksomhedens eget arbejdsmiljøarbejde på det psykosociale område. BST kan også fungere som erfaringsformidler mellem virksomheder med samme typer af problemer.

Samtidig er det værd at bemærke, at BST-perspektivrapporten fra 1990 anbefaler, at BST i højere grad skal inddrages i virksomhedernes planlægning, herunder planlægningen af nye processer og arbejdsorganisatoriske forandringer, og at BST i den forbindelse også skal være i stand til at bidrage på det psykosociale område.

3.3.2. Branchesikkerhedsråd

En anden ekstern aktør, som kan bidrage til løsningen af psykosociale problemer er branchesikkerhedsrådene (BSR).

BSR'ene har som sin væsentligste opgave at oplyse og vejlede virksomhederne i de respektive brancher om branchespecifikke arbejdsmiljøspørgsmål.

BSR'ene kan således yde generel bistand til branchens virksomheder ved løsning af branchespecifikke arbejdsmiljømæssige spørgsmål, herunder psykosociale samt give oplysninger og vejledning om de regler og bestemmelser, der gælder inden for branchen. BSR'ene har dog ikke i væsentligt omfang direkte kontakt med virksomhederne.

BSR'enes bidrag i forhold til det psykosociale område har hidtil bestået i udsendelse af branchespecifikke vejledninger på det psykosociale område bl.a. om forebyggelse af voldrisiko i arbejdet og ensidigt, gentaget arbejde.

3.3.3. De arbejdsmedicinske afdelinger/klinikker

De arbejdsmedicinske afdelinger og klinikker (AA/AK) er i lighed med BSR'erne ikke en hyppig aktør på den enkelte virksomhed. Der er i dag 14 AA/AK'er fordelt over landets amter.

AA/AK fungerer som bagland og faglig støtte for BST'erne og dermed også indirekte for sikkerhedsorganisationer, men rådgiver sjældent konkret den enkelte virksomhed.

AA/AK's force ligger i, at de har mulighed for en diagnostisk indsats i form af arbejdsmedicinske og psykosociale udredninger af enkeltpersoners sygehistorier og helbredsproblemer eller ved epidemiologiske udredninger af sammenhængen mellem symptomer og undersøgelsesresultater hos en gruppe arbejdere og deres arbejdsmiljø.

3.3.4. Arbejdstilsynet

Arbejdstilsynet er også en aktør, som virksomhederne kan inddrage i løsningen af konkrete arbejdsmiljøproblemer.

I relation til det psykosociale område har direktoratet især været aktiv på vejledningssiden, idet direktoratet gennem årene bl.a. har udsendt At-meddelelser om monotoni, psykisk træthed, stress, voldsrisiko i forbindelse med arbejdsudførelse samt om ensidigt, gentaget arbejde.

Arbejdstilsynet har via tilsynsbesøg, anmeldelse af psykiske arbejdsskader (og ulykker), henvendelser og klager fra ansatte, faglige organisationer, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsrepræsentanter mulighed for at få kendskab til psykosociale problemer på arbejdspladserne.

Endvidere har Arbejdstilsynet ved tilsynsbesøg mulighed for at sikre, at relevante psykosociale risikofaktorer, som virksomheden ikke selv er opmærksom på, bliver konstateret og behandlet eventuelt på baggrund af en ekstern beskrivelse og vurdering. Arbejdstilsynet kan endvidere som myndighed fastholde, at der skal ske en problemløsning, hvor det er påkrævet af sundheds- og sikkerhedsmæssige grunde. Der henvises i øvrigt til kapitel 5, hvor Arbejdstilsynets fremtidige rolle og metoder over for de psykosociale risikofaktorer beskrives.

Arbejds miljøinstituttet er ved at etablere en selvstændighed enhed, der skal forske i psykosociale spørgsmål. Sigtet er, at instituttet skal kunne fungere som fagligt bagland og støtte i forhold til aktører som BST, Arbejdstilsynets kredse, Arbejdsmedicinske klinikker, virksomheder m.v.

3.3.5. Eksterne konsulenter

Udover de aktører, som er beskrevet i det forrige, og som tager afsæt i et formelt lovfæstet system, findes der også en mulighed for, at virksomhederne inddrager andre eksterne aktører.

Det kan være konsulentvirksomheder, som har specialiseret sig i at rådgive virksomheder i forbindelse med organisationsændringer, personaleudvikling, kvalitetsudvikling, udviklingsprojekter m.v. Sådanne konsulentvirksomheder kan også spille en rolle i forhold til at forebygge psykosociale problemer på den konkrete virksomhed.

Derudover har organisationerne såvel inden for det private som det offentlige nedsat samarbejdsnævn, som arbejder for at fremme samarbejdet i virksomheder og bistår med generel vejledning samt ved oprettelse af samarbejdsudvalg, ligesom det er organ for behandling af uoverensstemmelser på virksomhederne inden for samarbejdsaftalens område. På det statslige område varetages disse opgaver af Centralrådet for Statens Samarbejdsudvalg.

Endvidere har samarbejdsnævnene inden for DA/LO og SALA/LO tilknyttet enkelte konsulenter, der varetager samarbejdsnævnets opgaver m.h.t. at yde virksomhederne bistand. Konsulenternes arbejde er hovedsageligt rettet mod samarbejdsudvalgene, og rådgivningen er fokuseret på ledelse og samarbejde. Konkret består konsulenternes arbejde i at besøge virksomhederne, hvor de eksempelvis afholder møder, temadage og giver inspiration, råd og vejledning. Endvidere udvikler og gennemfører konsulenterne samarbejdskurser og udviklingsprojekter relateret til samarbejdsudvalgenes opgaver.

I og med, at konsulenterne kan tage direkte kontakt med virksomhedernes samarbejdsudvalg, kan de påvirke samarbejdsudvalgene til at tage højde for de psykosociale risikofaktorer.

Samarbejdsnævnenes konsulenter kan også være den enkelte virksomhed behjælpelig med at forebygge og løse psykosociale problemer, der udspringer af ledelses- og samarbejdsrelationerne.

3.3.6. Samspil mellem virksomhederne og virksomhedseksterne aktører

De virksomhedseksterne aktører kan på forskellig vis bidrage til løsningen af psykosociale problemer på en virksomhed.

Med hensyn til samspillet mellem de eksterne aktører og virksomhederne er det særlig BST, Samarbejdsnævnenes konsulenter og Arbejdstilsynet, der har en direkte kontakt med virksomheden og de virksomhedsinterne aktører. BSR inddrages ikke i løsningen af konkrete problemer, og det samme gælder de arbejdsmedicinske klinikker.

For så vidt angår samarbejdet mellem sikkerhedsorganisationen og BST, er der en udvikling i gang i retning af en større integration mellem sikkerhedsorganisationens og BST's arbejdsmiljøarbejde i de enkelte virksomheder. Denne udvikling er karakteriseret ved en større grad af medvirken fra sikkerhedsorganisationens side i forbindelse med problemløsning, prioritering og udarbejdelse af forslag til løsninger. For BST's vedkommende betyder det, at BST ikke alene leverer en arbejdsmiljøfaglig ekspertise, men også fungerer som proceskonsulenter overfor sikkerhedsorganisationen.

For så vidt angår samspillet mellem de eksterne aktører, kan det nævnes, at Arbejdstilsynets kredse f.eks. afholder gensidige informationsmøder med amtets BST'er og arbejdsmedicinske klinikker. Endvidere er der i flere kredse etableret et samarbejde med de lokale repræsentanter for arbejdsmarkedets parter, myndigheder, BST og arbejdsmedicinske klinikker med henblik på gensidig informationsudveksling samt tilrettelæggelse, gennemførelse og opfølgning på konkrete arbejdsmiljøaktiviteter.

Sammenfattende må det vurderes, at også de eksterne aktører hver for sig og i samspil med hinanden har mulighed for at være virksomhederne behjælpelig med at forebygge og løse eventuelle problemer på det psykosociale område.

4. Organisationernes rolle og medansvar

Organisationerne kan også bidrage til forebyggelse og løsning af psykosociale problemer på virksomhederne.

4.1. Eksempler på organisationernes initiativer

Formålet med dette afsnit er at eksemplificere hvilke initiativer, organisationerne har taget eller planlægger at tage, som direkte eller indirekte kan relateres til de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Afsnittet er baseret på oplysninger fra udvalgets medlemmer. Afsnittet beskriver nogle eksempler på initiativer og er således ikke en fuldstændig opgørelse over organisationernes initiativer.

Initiativerne er inddelt i kategorierne undersøgelser, udviklingsprojekter, debatskabende initiativer, uddannelses- og kursusaktiviteter og informationsmateriale.

4.1.1. Undersøgelser

Organisationerne har taget initiativ til gennemførelse af en række undersøgelser, der sigter mod at dokumentere og afdække omfanget af og årsagerne til problemer på det psykosociale område inden for forskellige faggrupper og brancher.

CASA har i 1994 gennemført en undersøgelse af FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø, som bl.a. konkluderer, at FTF'ernes arbejdsglæde er aftagende, at der opstår flere konflikter på arbejdspladserne end tidligere, at ca. 12.000 medarbejdere på FTF's område, har det så dårligt, at de er i en risikozone på arbejdsmarkedet, og at voldstrusler i arbejdet for mange FTF'ere er en del af dagligdagen. Desuden peger undersøgelsen bl.a. på, at den tætte kontakt med

borgerne og den følelsesmæssige involvering, der følger heraf, udgør en særlig risikofaktor.

Ledernes Hovedorganisation har siden 1982 gennemført flere undersøgelser af arbejdsledernes psykiske arbejdsmiljø. I disse undersøgelser har der været fokus på arbejdsledernes arbejdsmiljø og hvilke forhold, der virker psykisk belastende. Det er endvidere undersøgt, hvordan psykiske belastninger i arbejdet påvirker livskvaliteten og helbredet samt, hvordan belastningerne kan forebygges. Nogle af LH's undersøgelser er efterfølgende blevet omsat til konkrete forslag på virksomheder.

Arbejdsmiljøarbejdet i staten er undersøgt på foranledning af Finansministeriet, og resultaterne heraf er gengivet i pjecen "Arbejdsmiljøarbejdet i staten" fra november 1994. Baggrunden for undersøgelsen var bl.a. en række kritikpunkter af sikkerhedsorganisationen. På baggrund af undersøgelsen konkluderes det bl.a., at der er behov for, at ledelsen i højere grad inddrager medarbejdersiden samt at det kan være vanskeligt at afgøre om nogle arbejdsmiljøspørgsmål skal behandles i sikkerheds- eller samarbejdsudvalg.

På det amtskommunale område blev der ved overenskomstforhandlingerne i 1993 afsat en pulje, som bl.a. er blevet anvendt til at iværksætte undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø på forskellige amtskommunale institutioner. Endvidere er der gennemført undersøgelser, der belyser voldsepisoders indvirkning samt personalepolitikens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø.

I Københavns Kommune tog socialborgmesteren i november 1994 initiativ til en kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø på socialcentrene, og Københavns Kommunes Rådgivende Arbejdsmiljøudvalg har planer om i 1995 at gennemføre 2 undersøgelser, der retter sig mod det psykosociale område.

AUC gennemførte i 1993 en undersøgelse af LO-medlemmernes syn på arbejdslivet. Af denne undersøgelse fremgik det bl.a., at medlemmerne prioriterer arbejdsmiljøet højt, og at de anser Det Udviklende Arbejde og udviklingen af personalepolitik og uddannelse for at være centrale emner i forhold til arbejdslivet. Endvidere viste undersøgelsen, at 85 % af LO's medlemmer syntes, at de i en vis grad har fælles interesser med ledelsen. En del medlemmer kritiserede dog ledelsens kvalitet og bemærkede, at ledelsen ikke respekterer og værdsætter medarbejderne.

Organisationerne har således gennemført undersøgelser igennem en årrække og har dermed søgt at opnå øget viden om omfanget af, årsagerne til og muligheder for at løse problemerne på det psykosociale område.

4.1.2. Udviklingsprojekter

Med hensyn til gennemførelse af forsøgs- og udviklingsprojekter på virksomheder spiller organisationerne en væsentlig rolle, dels som initiativtager, dels ved at finansiere projekterne. I det følgende præsenteres en række eksempler på udviklingsprojekter.

Inden for **det kommunale område** har de kommunale arbejdsgivere og KTO iværksat en række udviklingsprojekter, som har relationer til det psykosociale område. Her kan nævnes MAI-projektet, hvor man ved KTO-forliget i 1991 blev enige om igangsætte forsøg med **MedArbejderIndflydelse**. En af grundene hertil var, at parterne fandt, at sikkerhedsorganisationen ikke fungerede optimalt.

Målet med projektet var at skabe bedre rammer for medarbejderindflydelse ved at afprøve nye modeller for samarbejdsstrukturen, således at sikkerhedsorganisation og samarbejdsudvalg blev knyttet tættere sammen eller sammenlagt.

Projektet blev afsluttet i efteråret 1993, og der har været enighed om, at MAI-projektet generelt medførte en opprioritering af arbejdsmiljøarbejdet og en stigning i aktivitetsniveauet på arbejdsmiljøområdet. I forhold til det psykosociale område kan endvidere peges på, at projektet nogle steder førte til drøftelse af det psykiske arbejdsmiljø, gennemførelse af kurser bl.a. om psykisk arbejdsmiljø, afholdelse af temadage om sikkerhedsarbejdet og arbejdsmiljø samt udarbejdelse af retningslinier for forebyggelse af vold.

MAI-projekternes succes har ført til, at der ved KTO-forliget pr. 1. april 1995 er indgået forlig om et aftalesæt om medarbejderindflydelse, som skal føre til en egentlig rammeaftale, så snart lovgivningen giver mulighed for det.

Af aftalesættet fremgår det, at der i hver kommune/amt skal være et centralt medindflydelsesorgan, der dækker hele kommunen og alle medindflydelsesområder, herunder arbejdsmiljøet. Derefter aftales det lokalt i den enkelte kommune, hvilken samarbejds- og medindflydelsesstruktur, der bedst kan styrke medarbejdernes muligheder for indflydelse og medbestemmelse.

Såfremt man i den enkelte kommune bliver enige om en lokal aftale om medindflydelse, skal der udarbejdes særlige retningslinier for, hvordan og hvornår forhold omkring budgettets konsekvenser for arbejds- og personaleforhold, kommunens personalepolitik, retningslinier for efter- og videreuddannelse og større rationaliserings- og omstillingsprojekter skal drøftes med medarbejderne. Endvidere medfører aftalesættet, at medarbejdernes mulighed for at vælge tillidsrepræsentanter styrkes.

Projekt Arbejds miljøUdvikling (PAU-projektet) er et udviklingsprojekt, som foregår i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og KTO. Projektet blev lanceret i efteråret 1993. Projektets hovedformål er at styrke arbejdsmiljøarbejdet i kommunerne, idet et godt arbejdsmiljø kan medvirke til at reducere risikoen for arbejdsulykker og nedslidning samt fremme medarbejdernes engagement og trivsel. Dette kan føre til en effektivisering af arbejdsindsatsen og forbedre kvaliteten af den service, der ydes overfor borgerne. Derudover er formålet at få erfaringer med, hvorvidt øget informations- og uddannelsesindsats over for medarbejdere og ledere, herunder især sikkerhedsorganisationens medlemmer, kan give højere kvalitet og engagement i det lokale arbejdsmiljøarbejde. Projektets delmål er at udvikle og afprøve:

- metoder til udarbejdelse af lokale arbejdsmiljøpolitikker, der kan medføre, at den politiske og administrative ledelse styrker arbejdsmiljøarbejdet
- metoder til implementering af arbejdsmiljøpolitikker, der medfører, at spørgsmålet om et bedre arbejdsmiljø indgår som en integreret del af grundlaget for de beslutninger, der tages
- anvendelse af arbejdspladsvurderinger på kommunale arbejdspladser
- modeller for en øget informations- og uddannelsesindsats over for ledere og medarbejdere
- opfølgningsmetoder, således at indsatsen løbende kan vurderes med henblik på revision og forankring af metoder

Blandt de 6 kommuner, der deltager i projektet, har 3 specifikt formuleret i projektbeskrivelsen, at en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø er et af formålene med projektets gennemførelse. For disse projekter gælder det, at den lokale projektstyregruppe består af ledelsesrepræsentanter, sikkerhedsorganisationen og andre relevante medarbejdere og udvalg. I de 3 nævnte projekter spiller gennemførelse af arbejdspladsvurderinger en central rolle.

Samarbejdsprojekter om Kommunal Udvikling af Personalepolitik (SKUP-projektet) er endnu et samarbejdsprojekt mellem KL og KTO, igangsat i april 1994. Baggrunden for projektet er den stigende fokusering på kvaliteten af kommunernes ydelser, som stiller nye krav til ledernes og medarbejdernes arbejdsindsats og indbyrdes samarbejde. Projektet fokuserer på at undersøge, hvordan den kommunale personalepolitik skal udvikles, således at den kan skabe gunstige rammer om samarbejdet og sikre kvaliteten i og af arbejdet.

Blandt de temaer, som behandles i projektet kan nævnes arbejdets tilrettelæggelse, personaleudvikling, udvikling af personalepolitiske værktøjer f.eks. jobrotation, udvikling af metoder til overvindelse af barrierer for medarbejdernes aktive deltagelse i omstillingsprocesser og nye krav til personaleledelse i en decentral kommunal struktur. Projektet forventes afsluttet i april 1995, hvorefter der er planlagt udgivelse af en række publikationer, der formidler resultaterne af arbejdet med de forskellige temaer.

Det sidste samarbejdsprojekt mellem KL og KTO, som skal nævnes, er **KIK-projektet (Kvalitetsudvikling I Kommunerne)**. Baggrunden er kommunernes situation, hvor budgetterne på den ene side strammes og på den anden side, forventer borgerne, at kommunerne løser deres opgaver effektivt og med en høj kvalitet. Samtidig ønsker medarbejderne arbejdsforhold, som er personligt og fagligt udviklende.

Projektets formål er at igangsætte et antal kvalitetsudviklingsprojekter, hvor de berørte parter gennem dialog skal udvikle og afprøve metoder til at forbedre kvalitetsniveauet, styrke det organisatoriske miljø og forbedre arbejdets kvalitet for ledere og medarbejdere.

Der er gennemført projekter i 20 kommuner, hvor bl.a. emner som fastsættelse af kvalitetsmål for kommunens service over for borgerne, demokrati, personaleudvikling og kvalificering af ledelse og medarbejdere har været i fokus.

I **Københavns Kommune** er der iværksat et udviklingsprogram for kommunens administration, som retter sig mod at effektivisere, at gøre kommunen til en attraktiv og udfordrende arbejdsplads samt at forbedre kommunens image.

Dertil kommer, at DTI på et socialcenter i Københavns Kommune har gennemført et projekt "Den lærende organisation", som sigter mod via en organisa-

tionsændring at udvikle de ansattes evne til at lære. Projektet skal dels gøre medarbejderne mere fleksible og udviklingsorienterede, dels give dem mere indflydelse og forebygge udbrændthed.

Endvidere planlægger Københavns Kommune at gennemføre et projekt vedrørende Det Udviklende Arbejde.

Også på det **amtskommunale** område er der igangsat en række projekter under navnet "**Omstilling og Udvikling** indenfor det amtskommunale løn- og personaleområde". **OMU-projektet** er et samarbejdsprojekt mellem Amtsrådsforeningen og KTO. Projektet beskæftiger sig med emnerne personalepolitik, opkvalificering, uddannelsesplanlægning, kvalitetsudvikling og udvikling af kompetenceområder samt konkurrencedygtighed.

Her er en lang række projekter sat igang i amtskommunerne indenfor forskellige forvaltningsområder. Blandt de valgte emner, i de konkrete projekter, kan nævnes: indførelse af medarbejdersamtaler, personalepolitikens indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, ligestillingspolitik, forebyggelse og tackling af vold ved en psykiatrisk afdeling på et sygehus, sundhed og trivsel på tværs af sygehuset. Hovedparten af projekterne forventes afsluttet i løbet af 1995.

På **det statslige område** holdt Centralrådet for Statens Samarbejdsudvalg i november 1994 en konference om det udviklende arbejde med henblik på at få inspiration til, hvordan forsøg med det udviklende arbejde kan gennemføres i statslige institutioner. Det er hensigten af indlede forsøg i løbet af 1995. I arbejdsgruppen om iværksættelse af forsøg med det udviklende arbejde har der været enighed om, at forsøgsvirksomheden bør tage udgangspunkt i følgende hovedoverskrifter: medarbejderindflydelse, kompetenceudvikling, arbejdets organisering, arbejdsmiljø, lederrollen og sammenhængen mellem arbejds- og familieliv.

Baggrunden for disse forsøgsprojekter er Finansministeriets personalepolitiske redegørelse fra 1994: "Medarbejder i staten - ansvar og udvikling". Denne redegørelse sigter mod at skabe debat og give inspiration til at udvikle personalepolitikken på den enkelte arbejdsplads. Centralt heri er "Det udviklende arbejde", som er en vision om, at det er muligt at forene medarbejdernes ønsker og behov med de krav, der stilles fra borgerne og virksomheder om fornyelse, kvalitet og effektivitet i staten.

Det anbefales i Finansministeriets redegørelse, at de statslige institutioner satser på at gennemføre medarbejdersamtaler, afklare karriereveje, formulere en seniorpolitik, sikre mulighed for mobilitet i arbejdet, skabe balance mellem løn og motivation samt skabe mulighed for orlov og efteruddannelse.

Endvidere er der med deltagelse af arbejdsmarkedets parter igangsat et projekt, der har som mål at udvikle og tilvejebringe vejledende materialer, der gør det muligt for ledelse og ansatte i et samarbejde selv at udarbejde og bruge arbejdspladsvurderinger, som det kræves i henhold til reglerne.

LO har udviklet en samlet strategi for udviklingen på arbejdspladserne: **Det Udviklende Arbejde (DUA)**. DUA indeholder 3 dimensioner, hvoraf et godt job er den ene. Hovedingrediensen i et godt job er udvikling af arbejdsmiljøet og jobindhold. LO beskæftiger sig i den sammenhæng med 10 indsatsområder, herunder bl.a. med udvikling af personalepolitikken, lederroller, arbejdets organisering, samarbejde, udvikling og uddannelse, personlig udvikling og arbejdsmiljø.

Senest har LO udviklet materiale til brug for udvikling af personalepolitikken på virksomhedsniveauet. Lignende materiale forventes udviklet inden for de øvrige indsatsområder.

CO-industri og DI har i samarbejde udviklet et nyt lønsystem - **90'ernes lønsystem** - der er tilpasset de nye krav, der stilles til industrivirksomheder. Hensigten med lønsystemet er, dels via en kvalifikationsløn at stimulere medarbejderne til at udvikle sig via uddannelse og jobtræning til nye jobområder, dels via resultatløn at forbedre produktivitet og kvalitet samt øge medarbejdernes motivation, samarbejde og engagement.

Lønsystemet sigter endvidere mod fastlæggelse af realistiske produktionsmål, klarlæggelse af jobkrav og kvalifikationskrav, samarbejde mellem medarbejderne, øget jobrotation og medarbejderudvikling.

Strategisk Udvikling af Medarbejderne (SUM-projektet) er ligeledes et samarbejdsprojekt mellem DI og CO-industri. Formålet med projektet er at være små og mellemstore virksomheder behjælpelig med at gennemføre en systematisk, skræddersyet uddannelsesplanlægning. Dette skal ske ved, at virksomheder anvender et særligt udarbejdet analyseværktøj, som sikrer udarbejdelse af præcise jobbeskrivelser, der indeholder en beskrivelse af de

kvalifikationskrav, medarbejderne skal være i besiddelse af for at kunne bestri-
de det enkelte job. Der findes ca. 35 konsulenter, som kan bistå virk-
somhederne i brugen af SUM-værktøjet.

MedarbejderAktiveret ProduktionsUdvikling (MAPU) er ligeledes et ud-
viklingsprojekt inden for industrien. Formålet er, at de menneskelige ressour-
cer i virksomheden skal udnyttes ved, at medarbejderne involveres i produkti-
vitets- og kvalitetsudviklingen.

I samarbejde har DI og CO-industri gennemført to pilotprojekter på området
med deltagelse af 10 pilotvirksomheder. Dette er fulgt op med afholdelse af te-
mamøder, drøftelser i produktions-erfa-grupper, udgivelse af pjecemateriale og
iværksættelse af et informations- og igangsætningsprojekt, som skal øge
opmærksomheden omkring medarbejderinvolvering. Sidstnævnte skal ske via
afholdelse af konferencer i 1995-96 med deltagelse af både ledelse og
medarbejdere.

Endvidere kan det nævnes, at **Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport
og Service** i stigende omfang medvirker til at igangsætte virksomhedsrettede
projekter i samarbejde med SID omkring ledelse og samarbejde. I disse projek-
ter gennemføres der ofte 1-2 dages seminarer, hvor både ledelses- og medar-
bejderrepræsentanter deltager. Sigtet med disse seminarer er at få vurderet,
hvorledes virksomheden fungerer efter ledelsens og medarbejdernes opfattelse.
Efter at have taget "temperaturen" på virksomheden vurderes det, hvorvidt der
er behov for at gennemføre kurser og på hvilke områder.

Organisationerne har således taget initiativer til iværksættelse af en række ud-
viklingsprojekter, som har relationer til det psykosociale område. En del af
projekterne har udvikling af personalepolitikken og arbejdsmiljøarbejdet som
omdrejningspunkt. Øget medarbejderindflydelse og samarbejde går også igen i
flere projekter. Endelig er der flere af projekterne, der forsøger at finde balan-
cen mellem på den ene side høje kvalitetskrav, effektivitetskrav internt i
organisationen, og de ansattes ønsker om et interessant og udviklende arbejde
for at påvise, at disse krav godt kan hænge sammen. Initiativerne kan således
være et bidrag til løsningen af nogle af de psykosociale problemer i ar-
bejdslivet.

4.1.3. Debatskabende initiativer

Mange af organisationerne forsøger at påvirke deres medlemmer via debatskabende initiativer om psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Flere organisationer har bl.a. afholdt konferencer med temaer relateret til det psykosociale område.

KL, ARF, Københavns Kommune, LO, AC og FTF har sammen afholdt konferencen "Det udviklende Arbejde", og udgivet en avis med artikler om konferencens indhold. I avisen omtales bl.a. dialog, den lærende organisation, jobudvikling, selvstyre, ledelse og medarbejderudvikling.

Fællesrådet for finanssektoren har arrangeret en konference om "Ledelse og samarbejde i forandringstider". Baggrunden herfor var, at Fællesrådet siden 1993 har haft psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen. Dette initiativ forventes fulgt op af nogle pilotprojekter, udgivelse af en debatbog samt afholdelse af to opfølgingskonferencer i 1995.

CO-industri, LH og DI har i samarbejde udviklet informationsmateriale og gennemført en møderække, der omhandler kvalitet og samarbejde. Formålet er at sætte fokus på nødvendigheden af samarbejde om kvalitetsudviklingen, belyse medarbejdergruppernes forskellige roller i samarbejde, give alle i virksomhederne redskaber til at samarbejde samt informere om nye jobelementer forbundet med kvalitetsudvikling.

Samarbejdsnævnet DA/LO holdt i 1993 en konference om "Samarbejde, produktivitet og det udviklende arbejde". Blandt de emner, der blev debatteret, var ledelse, samarbejde og dialog, medarbejderindflydelse og vigtigheden af de menneskelige ressourcer.

LH har dels afholdt en international konference om psykisk arbejdsmiljø og ledelse, "The Psychological Working Environment of Managerial and Executive Staff - Organisational development and new management strategies", dels fire regionale konferencer om ledernes psykiske arbejdsmiljø.

Som eksempler på andre debatskabende initiativer kan nævnes afholdelse af temadage, aftenmøder m.v. for medlemmer, hvor psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen, udgivelse af forskellige inspirationsmateriale samt udarbejdelse af debatfilm om psykisk arbejdsmiljø.

Disse eksempler viser, at organisationerne medvirker til at skabe debat om emner, der relaterer sig til de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet og således forsøger at påvirke medlemmerne til at være opmærksom på problemstillingen og gøre en forebyggende indsats.

4.1.4. Uddannelses- og kursusaktiviteter

Organisationernes aktiviteter inden for uddannelses- og kursusvirksomhed er omfattende, og det er ikke muligt her at gengive disse nærmere.

Til ledelsen på virksomhedsniveauet udbydes der bl.a. af DA's medlemsorganisationer en række kurser. Flere af disse kurser inddrager bl.a. de nyeste internationale ledelsesprincipper, som bygger på "human resources". Et centralt element her er, at lederen skal fungere som sparrings- og samarbejdspartner i stedet for som kontrollant, hvilket medfører, at medarbejderne skal inddrages i beslutninger m.v. Centrale emner i kurserne er ledelses- og samarbejdsteknik, kommunikation og mødeledelse, lederrollen, problemløsning, personlig planlægning, arbejdsmiljø, herunder psykisk arbejdsmiljø m.v.

DI har iværksat et projekt "Intern Udviklingsleder", som skal kvalificere medlemvirksomhederne og deres ledere til at igangsætte interne udviklingsprojekter. Projektet fokuserer særlig på inddragelse af medarbejderne og samarbejdet mellem ledelsen og medarbejderne.

LH er også aktiv i forhold til uddannelse til lederne. F.eks. har et arbejdsmiljøkursus for arbejdsledere siden 1980 indeholdt en lektion om ledernes eget arbejdsmiljø, hvor hovedvægten er lagt på sammenhængen mellem det psykiske arbejdsmiljø og ledernes betingelser for at udøve ledelse. Endvidere er LH igang med at udvikle et lederudviklingskursus om ledelse og psykisk arbejdsmiljø samt i samarbejde med Arbejdsmiljøfondet at udvikle et uddannelsesprojekt om lederens rolle i omstillingsprocesser, der skal begrænse ensidigt, gentaget arbejde.

Ligeledes findes og udvikles der mange kurser til de ansatte, hvori der indgår psykosociale aspekter såsom personlig udvikling og planlægning, psykisk arbejdsmiljø, forebyggelse af voldstrusler, kommunikation, assertionstræning, jobafklaring, samarbejdsformer m.v. Desuden er der særlig for tillids- og sikkerhedsrepræsentanter sket en oprustning i forhold til kurser om psykisk arbejdsmiljø.

I forlængelse heraf skal det nævnes, at flere organisationer og arbejdsgivere desuden tilbyder medarbejdere, der udsættes for arbejdsbetingede psykiske belastninger, samtaler med psykologer. Blandt andet har Dansk Lærereforening etableret en rådgivningsordning til medlemmer, der har været udsat for psykiske belastninger i arbejdet. Århus Amt har etableret en lignende ordning.

Organisationerne spiller således en rolle i forhold til at opkvalificere ledelse, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, samarbejdsudvalgenes medlemmer og de øvrige ansatte, og kan via disse aktiviteter søge at oplyse og uddanne de virksomhedsinterne aktører til at løse og forebygge problemer på det psykosociale område.

4.1.5. Informationsmateriale

Organisationerne udsender også meget informationsmateriale. Både arbejdsgiverorganisationer, arbejdstagerorganisationer og diverse samarbejdsnævn og fællesråd bidrager hertil. Det drejer sig både om mindre pjecer og bøger, der mere grundigt behandler forskellige emner.

Emnerne der behandles i informationsmaterialet er bl.a. stress og sundhed, alkoholpolitik, medarbejderudvikling, sex-chikane, seniorpolitik, vejledning i det lokale arbejde med psykisk arbejdsmiljø, anvisninger på, hvordan man kan kortlægge det psykiske arbejdsmiljø og handle for at forbedre det, det udviklende arbejde, medarbejderindflydelse, samarbejde, dialog, lønpolitik, uddannelsesplanlægning m.v.

Således medvirker organisationerne også til, at ansatte og ledelse løbende informeres om problemstillinger på det psykosociale område, hvilket er endnu en måde at påvirke parterne på virksomhederne til at være opmærksom på psykosociale forhold.

4.2. Andre initiativer

Gennemgangen under 4.1. af organisationernes selvstændige initiativer, som direkte eller indirekte relaterer sig til det psykosociale arbejdsmiljø, illustrerer, at organisationerne allerede spiller en væsentlig rolle i forbindelse med løsning af psykosociale problemer i arbejdslivet.

Organisationerne har også i partsudvalg om arbejdsmiljøspørgsmål direkte eller indirekte beskæftiget sig med det psykosociale område. I den forbindelse har parterne påtaget sig et ansvar for forebyggelse og løsning af psykosociale problemer. Her skal organisationernes medvirken i BST-perspektivudvalget og i SIO-perspektivudvalget fremhæves. Endvidere må også EGA-handlingsplanen nævnes som et initiativ af betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Endelig har organisationerne også i forbindelse med bidrag til arbejdsmiljøplaner de seneste år berørt spørgsmålet.

4.2.1. BST-perspektivudvalget

I Det Centrale BST-udvalg er der enighed om en række anbefalinger fra perspektivudvalget, der generelt skal styrke BST og danne grundlag for det fortsatte arbejde med at sikre en høj kvalitet og en høj grad af kundeorientering. BST-perspektivudvalget har bl.a. anbefalet, at samarbejdet med virksomhedernes arbejdsmiljøfunktion, herunder sikkerhedsorganisationen, styrkes med det formål at levere BST-ydelser på et højt specialiseret og differentieret niveau. Endvidere har udvalget anbefalet, at samarbejdet mellem BST og branchesikkerhedsrådene, arbejdsmedicinske klinikker, myndigheder m.v. styrkes for at opnå en bedre vejledning og koordinering af arbejdsmiljøindsatsen over for virksomhedernes samlede miljøproblemer.

Endvidere hedder det i udvalgets rapport om BST's funktionsniveau, at BST skal være i stand til bredt og virksomhedsnært at komme med forslag til arbejdsmiljøforbedringer af høj kvalitet for herved at medvirke til forebyggelse af arbejdsmiljøskader og til at fremme de ansattes sikkerhed og sundhed både fysisk og psykisk. Ligeledes er det vigtigt, at BST i fremtiden er i stand til at bidrage på det psykosociale område.

4.2.2. SIO-perspektivudvalget

Som en konklusion på SIO-perspektivudvalgets arbejde afgav et enigt udvalg en række anbefalinger til, hvorledes der kunne ske en styrkelse og effektivisering af sikkerheds- og sundhedsarbejdet i virksomhederne.

Som nye temaer for sikkerhedsorganisationen nævnes "Det udviklende og stimulerende arbejde" samt "Individuel jobtilpasning". Et enigt udvalg tilkendegav bl.a., at håndteringen af disse temaer, som mange virksomheder allerede beskæftiger sig med, ofte vil involvere såvel samarbejdsudvalg og de lokale af-

taleparter som sikkerhedsorganisationen. Et enigt udvalg anbefalede derfor, at der i virksomhederne samarbejdes om disse temaer (jf. anbefaling nr. 4).

Et enigt udvalg anbefalede endvidere, at reglerne på arbejdsmiljøområdet udformes sådan, at de ikke forhindrer, at et styrket samarbejde mellem samarbejdsudvalg, de lokale aftaleparter og sikkerhedsorganisationen kan føre til en hel eller delvis sammensmeltning af opgavevaretagelsen, eventuelt i et organ. Hvor der er indgået aftale herom, kan sikkerheds- og tillidsrepræsentantarbejdet varetages af en og samme person, når sikkerhedsrepræsentanter vælges, så tillidsmandsreglerne respekteres. Dette gælder også på mindre virksomheder, hvor der ikke er krav om, at sikkerheds- og sundhedsarbejdet organiseres (jf. anbefaling nr. 9).

Et enigt udvalg konkluderede endvidere på baggrund af en række undersøgelser af sikkerhedsorganisationernes funktion og erfaringerne med initiativerne til styrkelse af arbejdsmiljøarbejdet, at især følgende elementer er hensigtsmæssige med henblik på styrkelse og udvikling af arbejdsmiljøarbejdet:

- synliggørelse gennem ledelsens prioritering af arbejdsmiljøarbejdet
- øget engagement i arbejdsmiljøarbejdet hos ledelsen og de ansatte
- etablering af mere systematiske arbejdsmetoder og klarere opgave- og ansvarsfordeling
- integration af arbejdsmiljøhensyn i virksomhedens planlægning i forbindelse med planlægning af arbejdsgange, arbejdsprocesser- og metoder, nybygning og ombygning samt indkøb og brug af tekniske hjælpemidler og stoffer og materialer
- opbygning af viden om arbejdsmiljøforhold
- nyt uddannelsessystem for sikkerhedsrepræsentanter og udvalgsmedlemmer

Om forholdet mellem organisationerne og sikkerhedsorganisationen siges det i perspektivudvalgets rapport, at det er indtrykket, at de enkelte organisationer og hovedorganisationer i vidt omfang anvendes af virksomhederne og sikkerhedsorganisationen, i det væsentlige i forbindelse med konkrete sager,

men også i stigende grad i forbindelse med mere helhedsprægede opgaver, herunder sikkerheds- og sundhedsarbejdets funktion og virkemåde og ønsker om forbedring heraf.

I rapporten inddrages aftalerne inden for CO-Industri og Dansk Industri. Efter disse aftaler gælder, at tillidsmanden i virksomheder, hvor der ikke er krav om sikkerhedsorganisation, kan rejse klage og rette henstillinger til arbejdsgiveren vedrørende arbejdsmiljøspørgsmål.

De to organisationer er i øvrigt enige om, at spørgsmål vedrørende arbejdsmiljø bør indbringes til behandling mellem organisationerne, også hvor der findes en sikkerhedsorganisation, dog forudsat klagen forinden er behandlet af denne. Der er således på dette område et organiseret partssamarbejde om arbejdsmiljø på alle arbejdspladser, hvor der er mindst 6 ansatte (grænsen for tillidsmandsvalg). Bestemmelsen skal ses som en opfordring fra organisationerne til virksomhederne om selv at løse arbejdsmiljøspørgsmålene og kun i de tilfælde, hvor der ikke kan opnås enighed om løsningen, kan sagen indbringes for organisationerne. Når organisationerne inddrages i en strid om arbejdsmiljøet i en virksomhed, søger organisationerne at formå virksomhedens parter til selv at finde en løsning på sagen. Til forskel fra fagretlige konflikter er der gennem arbejdsmiljøloven, fx gennem detailregulering eller anerkendt praksis, givet rammer for løsningen. Dette kan der ikke forhandles om, men der kan derimod forhandles om løsningsmetoder, prioritering m.v.

4.2.3. Handlingsplan mod ensidigt, gentaget arbejde (EGA-handlingsplanen)

Med EGA-handlingsplanen fra 1993 har parterne i Arbejdsmiljørådet påtaget sig initiativforpligtelsen til at gennemføre en plan med den målsætning inden år 2000 at halvere omfanget af ensidigt, gentaget arbejde med helbredsskader til følge.

Initiativforpligtelsen gælder for alle virksomheder med ensidigt, gentaget arbejde, og der vil ikke blive gjort forskel på, om virksomhederne er organiserede eller ej.

Ifølge planen skal parterne drøfte, hvorledes sikkerhedsorganisationen kan sættes i stand til at løse de arbejdsmiljømæssige spørgsmål i relation til ensidigt, gentaget arbejde. Parterne vil i de respektive centrale samarbejdsorganisationer

drøfte, hvilke initiativer man via samarbejdsudvalgene på de enkelte virksomheder kan tage for at modvirke helbredsskader som følge af ensidigt gentaget arbejde. Der tænkes i den forbindelse bl.a. på ændringer i arbejdets tilrettelæggelse, teknologianvendelse, incitamentsstrukturer m.v.

Det fremgår desuden, at det i forbindelse med overenskomstforhandlingerne vil blive drøftet mellem parterne, hvorledes man sikrer det nødvendige samarbejde mellem parterne på arbejdsmiljøområdet og overenskomstparterne. Formålet hermed er at sikre, at der ikke bliver indgået overenskomster, der virker unødigt nedslidende for medarbejderne eller bremsende for fornuftige forebyggelsesinitiativer.

Det skal endvidere drøftes, hvorledes der ved anvendelse af de eksisterende uddannelsessystemer eller ved udvikling af nye uddannelsestilbud kan ske en øget bevidstgørelse af arbejdsgivere, arbejdsledere og arbejdstagere om helbredsskader som følge af ensidigt, gentaget arbejde. Målgruppen er specielt sikkerhedsorganisationen. Vægten i uddannelsen skal lægges på forebyggelsesmuligheder, og der skal sikres undervisningstilbud, der sætter virksomhederne i stand til at arbejde med problematikken.

Parterne vil også drøfte, hvordan der gennem uddannelse af arbejdstagerne kan skabes grundlag for en ændring af arbejdets organisering. Hensigten er, at den enkelte arbejdstager kan varetage bredere arbejdsopgaver, hvorved man gennem jobrotation kan imødegå helbredsskader som følge af ensidigt, gentaget arbejde.

Ifølge handlingsplanen skal de relevante branchesikkerhedsråd nedsætte brancheudvalg, som kan opstille en handlingsplan for ændring af de arbejdsfunktioner inden for rådets område, der er karakteriseret som ensidigt gentaget arbejde. Handlingsplanerne kan udsendes med oplysning om, at de er udtryk for god praksis på området, set fra parternes side.

Virksomhedernes sikkerhedsorganisation og samarbejdsudvalg diskuterer derefter, hvordan handlingsplanen udmøntes på virksomheden, hvilke initiativer der skal igangsættes, og hvem der er ansvarlig for gennemførelsen af de vedtagne ændringer. Resultaterne nedfældes i en virksomhedsspecifik handlingsplan med tidsterminer.

I forbindelse med ministerens oversendelse af EGA-handlingsplanen til Folketinget er det præciseret, at arbejdsmarkedets parter bliver hovedaktører ved handlingsplanens gennemførelse.

Der skal gøres status over handlingsplanarbejdet hvert halvår og følges op med en evaluering i 1995, 1998 og år 2000.

4.2.4. Organisationernes bidrag til arbejdsmiljøplaner

I de seneste års planbidrag bliver parternes ønske om central indflydelse på arbejdsmiljøudviklingen kraftigt understreget. I planerne lægges der op til løsning af arbejdsmiljøspørgsmål af mere sammensat karakter, fx ensidigt, gentaget arbejde, gennem decentral partsmedvirken og samarbejde med de involverede gennem sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg samt eksterne aktører.

I planerne for 1993, 1994 og 1995 sættes særlig fokus på arbejdsmiljøemner, hvis udmøntning fordrer en aktiv indsats fra arbejdsmarkedets parter på såvel det private som det offentlige arbejdsmarked. Der lægges afgørende vægt på, at filosofien om, at arbejdsmiljøproblemer skal løses ved kilden i et tæt samarbejde mellem virksomhedens ledelse og de ansatte, udgør rammen for arbejdsmiljøarbejdet. Parterne opfordrer derfor i planen såvel ledelse som de ansatte til at arbejde for, at intentionerne bliver til virkelighed.

Hvad angår rollefordelingen har parterne i Arbejdsmiljørådet tilkendegivet, at de er indstillet på at tage deres del af ansvaret for udviklingen, og at de gennem målrettede indsatser på alle niveauer vil arbejde for, at forebyggelse af ulykker, erhvervssygdomme og andre arbejdsmiljøskader styrkes.

Parterne er derudover enige om at integrere arbejdsmiljøhensynet så tidligt som muligt for at styrke sikkerheds- og sundhedsarbejdet. I den forbindelse fremhæves Det Udviklende Arbejde som et af de to områder, hvor parterne i samarbejde med de partsbaserede dele af arbejdsmiljøapparatet vil gøre en særlig indsats. Parterne er enige om, at drøftelsen af forhold med tilknytning til Det Udviklende Arbejde i adskillige tilfælde kan involvere såvel samarbejdsudvalg som de lokale aftaleparter og sikkerhedsorganisationen.

Om Det Udviklende Arbejde siges det, at det lokale sikkerheds- og sundhedsarbejde i stigende grad, som følge af bl.a. nye produktions- og administrationsprincipper, bør inddrages i virksomhedernes øvrige indsats for at udvikle de

ansattes ressourcer og arbejdsvilkår. Dette er en vigtig bestanddel af virksomhedernes samlede politik, herunder personalepolitik, og skal varetages lokalt gennem et samarbejde mellem arbejdsgiverne, arbejdslederne og arbejdstagerne eventuelt med vejledning fra organisationerne og andre relevante organer.

Af planen fremgår endvidere, at de relevante sikkerheds- og sundhedsmæssige aspekter, herunder de psykosociale aspekter, bør inddrages i den samlede indsats, idet de skal være en integreret del af virksomhedernes planlægning og tilrettelæggelse af arbejdsprocesser og -metoder. Parterne er enige om i fællesskab at fremme udviklingen af denne indsats gennem forsøg og projekter. Det kan bl.a. ske gennem integration af arbejdsmiljøhensyn i omstillingsprocesserne, gennem udvikling af indhold/krav i arbejdet, gennem engagement og samarbejde, gennem udvikling af den enkeltes ressourcer samt gennem lederuddannelse. Det kan endvidere ske ved at undgå belastninger i forbindelse med ensidigt, gentaget arbejde i henhold til handlingsplanen herom. Endelig kan det ske ved at forebygge mod overlast i forbindelse med patient-, klient- og kundekontakt.

Af planbidraget for 1995 fremgår, at parterne er enige om, at trivselsfremmende faktorer er en integreret del af den samlede personalepolitik, og at de sundhedsfremmende aktiviteter i relation hertil skal varetages gennem et samarbejde mellem arbejdsgiverne, arbejdsledere og arbejdstagere, evt. med vejledning fra parterne og andre relevante organer.

Hensynet til sikkerhed og sundhed bør inddrages i virksomhedernes samlede politik og i samarbejdet om at udvikle arbejdets indhold, de ansattes ressourcer og arbejdsvilkår. De relevante sikkerheds- og sundhedsmæssige aspekter, herunder de psykosociale, bør således indgå i virksomhedernes planlægning og tilrettelæggelse af arbejdsprocesser og -metoder.

Parterne opfordrer i planen til, at der i alle arbejdsforhold tilstræbes en hensigtsmæssig sammenhæng/balance mellem medarbejdernes ressourcer og arbejdets karakter og belastninger. Det kan bl.a. opnås ved at fremme mulighederne for at udvikle, stimulere og støtte medarbejdernes og ledernes ressourcer samt ved at iværksætte forebyggende foranstaltninger mod de psykosociale belastninger, der påvirker den psykiske sundhed og trivsel.

Parterne er desuden enige om at fortsætte med forsøgs-, udviklings- og interventionsprojekter, som det fx sker i forbindelse med Det Udviklende Arbejde.

4.3. Sammenfatning

På baggrund af organisationernes selvstændige initiativer og organisationernes tilkendegivelser i forbindelse med BST-perspektivudvalget og SIO-perspektivudvalget samt EGA-handlingsplanen og arbejdsmiljøplanerne må det konkluderes, at organisationerne er meget opmærksomme på de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet og er indstillet på at gøre en målrettet indsats for at forebygge og afhjælpe psykosociale problemer.

Organisationernes selvstændige initiativer retter sig direkte eller indirekte mod at løse problemer på det psykosociale område, og flere initiativer er undervejs. Organisationerne sigter især på at styrke de virksomhedsinterne aktører, herunder samspillet mellem disse, således at virksomhederne selv bliver i stand til at løse problemer af forskellig karakter.

I arbejdsmiljøplanerne lægges især vægt på, at hensynet til sikkerhed og sundhed inddrages i virksomhedernes samlede politik og samarbejdet om at udvikle arbejdets indhold, de ansattes ressourcer og arbejdsvilkår, og at relevante sikkerheds- og sundhedsmæssige aspekter, herunder de psykosociale, således indgår i virksomhedernes planlægning og tilrettelæggelse af arbejdsprocesser og -metoder.

Baggrunden for både perspektivrapporternes anbefalinger, EGA-handlingsplanen og arbejdsmiljøplanerne er, at arbejdsmiljøproblemer skal løses af virksomhederne selv i et tæt samarbejde mellem virksomhedens ledelse og de ansatte.

Det må således konkluderes, at organisationerne gennem udarbejdelsen af de enige anbefalinger i perspektivudvalgene og EGA-handlingsplanen samt tilkendegivelserne i arbejdsmiljøplanerne har påtaget sig både et ansvar og en initiativforpligtelse i forhold til løsning af konkrete problemer på de enkelte virksomheder.

Derfor vil organisationerne også i fremtiden spille en fremtrædende rolle i forbindelse med forebyggelse af psykosociale problemer på arbejdspladserne, herunder videreførelse og udbygning af allerede igangsatte initiativer og i forbindelse med afhjælpning af problemerne, når de opstår.

5. Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse

5.1. Arbejdstilsynets metoder på det psykosociale område

5.1.1. Arbejdstilsynets håndtering af det psykosociale område med konkrete eksempler fra tilsynspraksis

Arbejdstilsynet modtager **henvendelser** fra bl.a. ansatte, personalerepræsentanter og lokale fagforeninger, hvor man klager over psykiske arbejdsbelastninger på virksomheden. På tilsvarende måde kan **anmeldelser** af arbejdsbetingede lidelser med et psykisk indhold være et signal om, at der kan være psykosociale belastninger på arbejdspladsen.

Disse henvendelser eller anmeldelser er karakteriseret ved, at de indeholder subjektive oplevelser af en eller flere belastende faktorer i arbejdet, fx tidspres, skiftarbejde, stor arbejdsmængde, vold i arbejdet, mobning, konfliktfyldte relationer m.v. Desuden vil der kunne foreligge oplysninger om forskellige former for fysiske og psykiske reaktioner/symptomer, fx maveproblemer, forhøjet blodtryk, spændingshovedpine, angstanfald, søvnbesvær, depression m.v.

Undertiden kan henvendelser eller klager komme på et tidligt tidspunkt i et problemforløb. Arbejdstilsynet vil da som hovedregel rådgive de pågældende om, hvor de kan søge hjælp i deres eget system, fx hos sikkerhedsrepræsentant, tillidsrepræsentant, den relevante arbejdsleder, sikkerhedsudvalg, samarbejdsudvalg eller fagforeningen. Hvis dette ikke fører til et positivt resultat, vil Arbejdstilsynet tilbyde de pågældende, at de kan vende tilbage med deres problem.

I en del tilfælde er der imidlertid tale om henvendelser eller anmeldelser til Arbejdstilsynet, hvor de pågældende ansatte gennem længere tid har forsøgt at løse deres arbejdsmæssige belastninger med inddragelse af sikkerhedsrepræ-

sentant, tillids-repræsentant, den relevante arbejdsleder, sikkerhedsudvalg, samarbejdsudvalg eller fagforening.

Disse situationer er typisk karakteriseret ved, at problemerne er vokset, så det fx har medført en voldsom symptombelastning samt et stigende sygefravær. Dette vil som regel have resulteret i en sygemelding af længere varighed, når Arbejdstilsynet præsenteres for problemet. Henvendelsen til Arbejdstilsynet er ofte et udtryk for, at man ikke længere anser det for muligt at få løst problemet i virksomhedens eget regi med inddragelse af de nævnte aktører, og at man derfor ønsker hjælp fra Arbejdstilsynet.

Udvælgelsen af hvilke henvendelser og anmeldelser, der skal give anledning til tilsynsbesøg tager sit udgangspunkt i flere forhold. Et væsentligt kriterie er således problemets alvorlighed: Giver de oplyste forhold anledning til mistanke om sundhedsskadelige påvirkninger? Hvor mange er omfattet af problemet? Er der på kort sigt risiko for yderligere skader, er der fx udover den sygemeldte andre kolleger med alvorlige symptomer? Et andet væsentligt kriterie er, om mulighederne for at løse problemerne uden Arbejdstilsynets mellemkomst er udtømte. Endelig er det også nødvendigt at prioritere de psykosociale henvendelser og anmeldelser i forhold til andre væsentlige opgaver, som tilsynskredsen udfører.

Arbejdstilsynet er sig fuldt bevidst, at der kan ske henvendelser, som i virkeligheden dækker over faglige/fag-politiske uoverensstemmelser mellem de involverede parter, og hvor arbejdsmiljøloven også på det psykosociale område kan blive brugt i en faglig strid. I de situationer, hvor Arbejdstilsynet konstaterer dette, afvises sagen.

Arbejdstilsynets **tilsynsbesøg** på virksomheden går ud på at konstatere, om der er objektive data, der kan underbygge de subjektive oplevelser af belastningerne.

Ved tilsynsbesøget vil Arbejdstilsynet føre samtaler med ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter. Desuden vil der ofte blive foretaget systematisk observationer af arbejdsindholdet og de vilkår, som arbejdet udføres under.

Observationerne kan fx omfatte voldsrisiko i forbindelse med alenearbejde, muligheder for kontakt/hjælp/støtte i arbejdet, muligheder for selvbestemmelse

i eget arbejde, arbejdets sværhedsgrad, arbejdsmængde, arbejdstempo, arbejdspladsens indretning, fysiske og lokalemæssige rammer, støjbelastninger m.v.

Gennem samtalerne kan den tilsynsførende få oplysninger, som fx kan omfatte, hvor ofte det observerede finder sted, om det er en typisk situation, varigheden af en særligt belastende situation, pauser i arbejdet, arbejdstidens længde/overarbejde, arbejdstidens placering/skiftarbejde, instruktion og oplæring, information, sygefravær, personaleomsætning, arbejdsulykker m.v.

I visse situationer kan det være nødvendigt med en mere omfattende dataindsamling, hvor der fx gøres brug af systematiske interviews eller relevante spørgeskemaer, for at Arbejdstilsynet kan afgøre, om der foreligger objektive arbejdsmæssige belastninger, som kan forklare eller sandsynliggøre de subjektive oplevelser af problemer og belastninger hos de ansatte.

Disse mere omfattende systematiske undersøgelser går Arbejdstilsynet kun ind i med ledelsens og de ansattes accept. Ved undersøgelsen vil Arbejdstilsynet have løbende kontakt med de involverede parter på virksomheden, ligesom Arbejdstilsynet vil fremlægge de indsamlede data og vurderinger for de involverede parter og den øverste ledelse.

For at illustrere ovenstående omtales i det følgende tre eksempler fra tilsynspraksis. Eksemplerne tager udgangspunkt i den under afsnit 5.1.2 foretagne rubricering af de enkelte risikofaktorer.

Henvendelse/anmeldelse

Arbejdstilsynet modtager over en lidt længere periode en række anmeldelser på voldsulykker, mange af dem uden fravær, fra den pågældende døgninstitution.

Indenfor den sidste måned er der imidlertid kommet 5 anmeldelser. To med fravær over 1 uge og tre med fravær fra 1 dag til 1 uge. Der anføres fysiske skader som følge af riv, bid, slag og spark, samt psykiske følger i form af psykiske traumer.

Det fremgår af flere af anmeldelserne, at episoden har fundet sted, mens den ansatte var alene om aftenen.

Arbejdstilsynet vurderer, at der bør foretages tilsynsbesøg med henblik på at vurdere alvorligheden og omfanget af de psykosociale risikofaktorer på arbejdspladsen.

AT's håndtering

Ved tilsynsbesøget oplyses det, at det drejer sig om en døgninstitution for yngre voksne med vidtgående psykiske og fysiske handicap. Der er 8 beboere, som bor på institutionen i deres eget værelse. Det er især tre af beboerne, der giver anledning til den meste vold.

I tiden fra 06 til 22 er der altid flere på arbejde. Fra 22 til 06 arbejdes der alene. Mellem 23.30 og 06 er der sjældent ret meget at lave med beboerne. For det meste sover de.

Indtil 23.30 havde der i tiden op til besøget ofte været travlt, fordi nogle af beboerne havde været vågne. Der havde været nogle voldelige episoder i dette tidsrum.

Ved tilsynsbesøget gennemgås institutionens interne registrering af voldsepisoder samt deres rapportbog. Sammen med sikkerhedsgruppen kan den tilsynsførende konstatere:

- at der dagligt forekommer riv, bid, slag eller spark.

- at der i en periode på 3 måneder har været sygefravær som følge af klientvold 7 gange. I de 4 tilfælde har der været givet krisehjælp under sygefraværet. Der har været givet krisehjælp uden sygefravær i 2 tilfælde.

- der er noteret 108 episoder med riv, bid, slag eller spark indenfor de sidste 3 måneder.

- der er flest voldelige episoder mellem 7 og 8 om morgenen og om aftenen især omkring kl. 17, hvor der spises og ved 21 - 23 tiden.

- ifølge sikkerhedsgruppen er det ofte, når personalet stiller krav til beboeren eller nægter beboeren noget, at en beboer bliver aggressiv og nogle gange slår og bider. En del gange er det beboerne, der bliver irriteret på hinanden og begynder at slå efter hinanden. Når personalet griber ind, får de selv nogen knubs.

- ifølge sikkerhedsgruppen er der sket en stigning i antallet af voldelige episoder siden, man for to måneder siden fik en ny beboer. Stigningen er især sket om aftenen også i den tid, hvor nattevagten er alene.

- sikkerhedsgruppen oplyser, at den nye beboer er kommet fra en anden institution, hvor et overfald medførte et alvorligt psykisk sammenbrud og en fysisk skade i form af en dyb flænge i armen foretaget med en skarp køkkenkniv. Beboeren er flyttet til den nye institution, fordi man har bedre mulighed for at have ham der. Det skyldes bl.a., at der er en bedre bemanning og mulighed for at låse køkkenet af.

- på institutionen har han de to måneder, han har været der, flere gange været voldelig om aftenen. Han vil ikke gå i seng og sove, og han vækker de øvrige beboere og får dem til at stå op.

- flere af de ansatte er bange for ham, og en har sagt, at hun ikke tør have nattevagter alene mere. Hvis hun ikke kan blive fri for det, vil hun sige sit job op, også selv om hun skulle få karantæne.

- ifølge sikkerhedsgruppen har man prøvet forskellige fremgangsmåder, men endnu ikke fundet ud af hvordan man skal forholde sig til den nye beboer, når han bliver aggressiv, specielt fordi han har vist, at han også kan blive fysisk farlig.

Foreløbig har sikkerhedsgruppen aftalt, at hun får et vagtskema for de næste to måneder uden nattevagter, men forstanderen ved ikke, hvad han skal gøre på lidt længere sigt, hvis der ikke bliver mere ro i nattevagten.

På denne baggrund er det Arbejdstilsynets vurdering, at der er alvorlig risiko for fysiske og psykiske skader som følge af klientvold.

Efter Arbejdstilsynets opfattelse skal der gøres en særlig indsats for at begrænse volden. Fx. ved hjælp af supervision fra amtets pædagogiske konsulent bør det undersøges, om der findes en mere hensigtsmæssig måde at forholde sig til de beboere, der kan blive voldelige, specielt den nye beboer. Hvis den voldelige adfærd ikke er mindsket betydeligt inden 3 måneder, må nattevagten ikke arbejde alene, evt. en del af natten, fx. til kl.24. På denne baggrund afgives påbud til virksomheden.

Henvendelse/anmeldelse	AT's håndtering
<p>6 buschauffører i et mindre busselskab skriver til Arbejdstilsynet, at de gennem længere tid har følt sig stressede, haft søvnbesvær, hovedpine og ondt i maven. En kollega er sygemeldt efter et hjerteanfald. De øvrige er bekymrede for, at det kan skyldes stress i forbindelse med arbejdet. De fortæller, at det ofte er umuligt at overholde køreplanen, og at passagererne bliver vrede over ikke at nå forbindelser til tog og andre busser.</p> <p>Det fremgår endvidere, at de flere gange har taget problemerne op overfor ledelsen, men uden at dette har ført til forbedringer.</p> <p>Næsten samtidig får Arbejdstilsynet en opringning fra fagforeningen, der er bekymret over chauffører på nogle ruter, som ikke kan klare jobbet på grund af stress. Der er flere chauffører, der grædende har fortalt fagforeningen, at de ikke kan gå på arbejde på grund af angst og dårlige nerver, men at de ikke har villet tale med deres læge om det eller fortælle arbejdspladsen og kollegerne, hvorfor de er syge af frygt for at blive stemplet som sindssyge.</p> <p>Arbejdstilsynet vurderer, at de oplyste forhold giver mistanke om alvorlige sundhedsskadelige påvirkninger, som omfatter mange ansatte, og hvor der på kort sigt er risiko for yderligere skader. Endvidere ser det ud til, at mulighederne for at løse problemerne i virksomhedens eget regi er udtømte.</p> <p>På denne baggrund vurderer Arbejdstilsynet, at der skal foretages tilsynsbesøg med henblik på at konstatere, om der er objektive data, der kan underbygge de ansattes subjektive oplevelser af arbejdsmæssige belastninger.</p>	<p>I forbindelse med tilsynsbesøget finder Arbejdstilsynet det nødvendigt at foretage en jobobservation. Dette indebærer, at Arbejdstilsynet ved besøget bl.a. "kører" med flere af selskabets ruter og observerer de krav, arbejdsopgaverne med kørsel og kundebetjening stiller, sammenholdt med køreplanen og hastighedsgrænser.</p> <p>På en af ruterne viser det sig, at der er ret optimale forhold vedrørende føre, sigtbarhed og passagerer, samtidig med at der køres mindst så stærkt som tilladt. En sammenligning med køreplanen viser, at der opstår forsinkelser i forhold til planen. En del af forsinkelsen indhentes på en endestation, hvor der var planlagt et lille ophold, men hvor bussen fortsætter med det samme, stadig med nogen forsinkelse.</p> <p>Arbejdstilsynet observerer, at der på strækninger, hvor der køres ca. 80 km/timen, er smalle veje med bakker og sving, hvilket medfører begrænsninger i oversigtsforholdene.</p> <p>Chaufføren oplyser, at han kører så stærkt, som han finder forsvarligt, og at den observerede tur har været relativt fredelig i forhold til gennemsnittet af ture. Specielt er myldretidsturene med de samme minuttal meget mere stressende.</p> <p>En efterfølgende opmåling viser, at dele af den pågældende rute skulle gennemkøres med en hastighed på 110 km/timen, hvis køreplanen skulle overholdes.</p> <p>Arbejdstilsynet oplyser overfor arbejdsgiveren, at arbejdsforholdene må vurderes som sundhedsskadelige. Arbejdsgiveren erkender problemerne og oplyser, at han vil rette henvendelse til trafikselskabet, da det er dem, der har udfærdiget køreplanen.</p> <p>På denne baggrund afgiver Arbejdstilsynet en vejledning til busselskabet.</p>

Henvendelse/anmeldelse

Arbejdstilsynet modtager over en kortere periode anmeldelser af arbejdsbetingede psykiske skader hos flere ansatte på virksomheden, en **psykiatrisk afdeling**. Der anføres forskellige stresssymptomer, bl.a. nervøsitet, angst, brystmerter, depression, svimmelhed, mavesmerter, søvnproblemer, muskelspændinger, kvalme, følelse af magtesløshed, uligevægtighed m.m. Som årsager anføres bl.a. konflikter i personalegruppen og dårlig ledelse.

Via fagforeningen orienteres Arbejdstilsynet bl.a. om andre ansatte, som er langtidssygemeldte. Een på grund af en voldsepisode, hvor der ikke var nogen opbakning fra afdelingsledelsen, en anden p.g.a. et vedvarende stort arbejdspress. Desuden oplyses, at man uden resultat har forsøgt at tage problemerne op i virksomhedens eget regi, bl.a. via det lokale samarbejdsudvalg og ved henvendelse til den overordnede ledelse.

På det foreliggende grundlag har Arbejdstilsynet mistanke om, at de ansatte på virksomheden kan være udsat for alvorlige sundhedsskadelige påvirkninger, som man ikke har kunnet løse i eget regi. Henvendelsen giver derfor anledning til, at der foretages tilsynsbesøg.

AT's håndtering

Ved tilsynsbesøget, som er en anmeldt inspektion, der finder sted over en hel dag, startes med et indledende møde med afdelingsledelsen, daglig sikkerhedsleder og sikkerhedsgruppen. Efterfølgende løses der samtaler med de ansatte og deres repræsentanter fra de forskellige arbejdsområder.

Arbejdstilsynet kan her konstatere, at der er en meget forskellig opfattelse af problemer og belastningers karakter og omfang, såvel hos de ansatte som hos ledelsen. Der peges bl.a. på manglende

retningslinier for arbejdets udførelse, det er svært at få hjælp og støtte fra ledelsen, et stort arbejdspress, problemer i det tværfaglige samarbejde, kritik af ledelsesstilen og ledelsens manglende evne til at løse konflikter m.v. Der kan endvidere konstateres en stor personaleomsætning, samt flere sygemeldinger af længere varighed.

Inspektionen afrundes med en drøftelse i et forum bestående af afdelingsledelsen, daglig sikkerhedsleder, sikkerhedsgruppen, det lokale samarbejdsudvalg og en repræsentant for den øverste ledelse. På dette møde drøftes de meget modstridende opfattelser af problemerne, og det aftales, at Arbejdstilsynet efterfølgende foranstalter en grundig undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at identificere karakteren og omfanget af eventuelle psykosociale risikofaktorer.

Arbejdstilsynet foretager herefter en måling af det psykiske arbejdsmiljø ud fra et omfattende standardiseret spørgeskema, som tilpasses arbejdspladsen.

Spørgeskemaet indeholder spørgsmål vedrørende bl.a. job, stress, monotoni, nærmeste ledelse og styring, idestøtte, information, tillid, samarbejde, konflikter, samarbejde med andre enheder m.m.

Bearbejdningen af spørgeskemaerne opstilles i en besvarelsesprofil, som kan identificere potentielle belastninger.

Undersøgelsens resultater fremlægges af Arbejdstilsynet på et stormøde med samtlige ansatte, afdelingsledelse, sikkerhedsorganisation, samarbejdsudvalg, samt en repræsentant for den øverste ledelse. Undersøgelsen peger på en række problemer og belastninger, som der bør arbejdes med, bl.a. uklarheder omkring afdelingens mål og prioriteringer i arbejdet, magtkampe mellem personer/grupper, mangelfuldt samarbejde og konfliktløsning, stort arbejdspress og mange stresssymptomer.

I det videre forløb tager virksomheden selv over. De væsentligste problemområder bliver prioriteret, og der opstilles handlings- og tidsplaner for det videre arbejde.

I den konkrete sag prioriterer virksomheden 4 områder, der skal arbejdes med. Det omhandler tværfagligt samarbejde, målsætning, struktur/organisering, supervision/faglig identitet.

Det lokale samarbejdsudvalg, sikkerhedsorganisation, afdelingsledelse og øverste ledelse, den samlede personalegruppe og en intern konsulent fra virksomhedens uddannelsesafdeling er på forskellige tidspunkter inddraget i denne proces.

På baggrund af bl.a. resultaterne af spørgeskema-undersøgelsen er det Arbejdstilsynets vurdering, at der er alvorlige sundhedsmæssige belastninger på virksomheden.

Da virksomheden selv er villig til at arbejde med en løsning af de prioriterede problemer afgives en vejledning til virksomheden. Der aftales en tidsplan for det videre arbejde og tidspunkt for tilbagemelding til Arbejdstilsynet.

5.1.2. Rubricering af psykosociale risikofaktorer og anvendte metoder på området

I kapitel 2 blev kompleksiteten i påvirkningssituationen på det psykosociale område beskrevet. Dels kan der ligge mange årsager til grund for risikofaktorens(-ernes) tilstedeværelse, dels er sammenhængen mellem risikofaktor(-er) og helbredsforringelse kompleks.

Risikofaktorene adskiller sig endvidere indbyrdes ved deres fremtrædelsesform (fænomenologi). Nogle af risikofaktorerne har således et større synligt/observerbart islæt end andre. De er derfor også lettere at dokumentere forekomsten af. Det gælder fx risikofaktorerne vold og ensidigt, gentaget arbejde. Andre risikofaktorer er derimod vanskeligere at observere og af mere sammensat karakter, hvilket kræver mere tilbunds gående dataindsamlinger for at afklare årsagssammenhængen. Dette gælder fx mobning, chikane og arbejdsbetingede konflikter. Efter en sådan tilbunds gående dataindsamling kan det vise sig, at årsagen til det psykosociale problem ikke som oprindelig antaget skal søges i fx arbejdsbetingede konflikter, men at kilden til problemet i stedet kan være for stor arbejdsmængde.

I nedenstående figur er forsøgt en gruppering af de bedst dokumenterede psykosociale risikofaktorer efter deres konstaterbarhed og behov for dokumentation. Det må bemærkes, at der er tale om en glidende overgang både for så vidt angår konstaterbarhed og behov for dokumentation.

Lav konstaterbarhed

- Mobning, chikane, arbejdsbetingede konflikter mellem kollegaer og mellem ansatte og ledelse
- Rollekonflikt/rolleklarhed
- Job-/karriereusikkerhed

- Stor arbejdsmængde
- Arbejde under tidspres
- Arbejde med mennesker under særlige vilkår

Høj konstaterbarhed

- Ensidigt, gentaget arbejde
- Voldsrisiko
- Skiftarbejde

Krav til at fremskaffe objektive data til underbyggelse af subjektive klager/henvendelser m.v.

Grupperingen er foretaget ud fra følgende 2 hovedkriterier:

- **Risikofaktorerne konstaterbarhed**
- **Behovet for dokumentation/fremskaffelse af objektive data**

Som det fremgår af skemaet, kan risikofaktorerne konstaterbarhed være henholdsvis lav, middel og høj. Jo lavere konstaterbarhed hvad angår risikofaktor, jo vanskeligere er det at identificere det psykosociale problems årsag(er). For at identificere de forskellige psykosociale risikofaktorer, kan det derfor være nødvendigt at anvende forskellige metoder for at afgøre, om forholdene er sundhedsmæssigt forsvarlige.

Behovet for at fremskaffe objektive data til underbyggelse af subjektive henvendelser kan således stige fra venstre mod højre i skemaet.

Rubriceringen i risikofaktorer med en høj/lav konstaterbarhed og dermed behovet for anvendelse af forskellige metoder er ikke udtryk for en prioritering af anvendelse af ressourcer indenfor de tre områder.

En eller flere af følgende metoder til indsamling af data kan anvendes i tilsynsarbejdet:

- **Detailtilsyn/helhedstilsyn**
- **Systematiske jobobservationer**
- **Indsamling af tilgængelige objektive data om fx sygefravær og personaleomsætning**
- **Systematiske interviews**
- **Screeninger**
- **Spørgeskemaundersøgelser**

Hvilken metode eller kombination af metoder, der er nødvendig og mest velegnet til afdækning af det psykosociale problems omfang og karakter, må nødvendigvis baseres på en vurdering af foreliggende oplysninger om gener, klager m.v. samt forholdene i øvrigt i den enkelte virksomhed.

Figuren giver udtryk for, at i de tilfælde, hvor risikofaktoreres konstaterbarhed er lav, og hvor det vurderes, at det er nødvendigt at reagere, er det ofte nødvendigt med mere indgående metoder for at afdække grad, omfang og alvorlighed af de psykosociale risikofaktorer. Dette gælder ikke kun Arbejdstilsynets virksomhed men også for virksomhederne selv eller andre, der vil søge at afdække problemet.

1. Risikofaktorerens konstaterbarhed er høj

Følgende psykosociale risikofaktorer er placeret i denne gruppe: Ensidigt, gentaget arbejde, risiko for vold i forbindelse med arbejdets udførelse samt skiftarbejde.

- Hvorvidt der er tale om **ensidigt, gentaget arbejde** i en konkret situation, kan relativt let afgøres ud fra Arbejdstilsynets cirkulæreskrivelse nr. 5/1994. Heraf fremgår, at der er tale om højrepetitivt arbejde, hvis cyklustiden er mindre end 30 sekunder eller når samme bevægelser gentages mere end 50% af cyklustiden. Endvidere skal en række forværende faktorer iagttages i vurderingen.

Der er enighed mellem arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet om denne definition af ensidigt, gentaget arbejde.

- Risikoen for vold i forbindelse med arbejdets udførelse kan ligeledes relativt let konstateres på baggrund af bl.a. Arbejdsskadestatistikken, oplysninger fra politimyndigheden, åbningstider og arbejdsstedets indretning og geografiske placering.
- Endelig er det relativt let at konstatere, hvorvidt der er tale om skiftarbejde med natarbejde, i hvilken retning skiftene roterer, skiftrotationens varighed m.v.

2. Risikofaktorenes konstaterbarhed er middel

I denne gruppe er følgende psykosociale risikofaktorer placeret: Stor arbejdsmængde, arbejde under tidspres og arbejde med mennesker under særlige vilkår.

For at kunne understøtte og bidrage til en identifikation af årsagerne til henvendelsen/anmeldelsen er det i disse tilfælde nødvendigt i forbindelse med tilsynsbesøget at fremskaffe objektive data i højere grad, end tilfældet er, hvor risikoen er lettere at konstatere. Der kan fx være tale om sygefravær, personalegennemtræk og udviklingen i antal sager pr. medarbejder og sageres "tyngde" (sværhedsgrad). Ligeledes kan det være nødvendigt at anvende en mere intens dataindsamlingsmetode.

Hvis heller ikke dette resulterer i en tilfredsstillende eller kun delvis identifikation af risikofaktoren (-er), der kan sættes i forbindelse med henvendelserne/anmeldelserne, kan der - hvis det vurderes nødvendigt - være behov for anvendelse af endnu mere indgående metoder for at afdække grad, omfang og alvorlighed af de psykosociale risikofaktorer.

3. Risikofaktorenes konstaterbarhed er lav

I disse grupper er følgende psykosociale risikofaktorer placeret: Mobning, chikane, arbejdsbetingede konflikter mellem kolleger indbyrdes og mellem leder og medarbejder(-e), rollekonflikter og rolleklarheder samt job-/karriereusikkerhed.

I disse situationer kræves der som hovedregel længerevarende systematiske kortlægningsundersøgelser i form af spørgeskemaundersøgelser, screeninger og interviews samt indsamling af andre objektive data, inden det kan afgøres, om årsagen til belastningen er den, som den belastede selv angiver, eller om årsagen hovedsageligt skyldes andre forhold i og/eller udenfor arbejdet.

5.2. Samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne

5.2.1. Problemstillinger

13
Drøftelserne i udvalget har vist, at betegnelsen psykosociale risikofaktorer omfatter en række forskellige og ofte komplekse problemstillinger. Det drejer sig bl.a. om, at det subjektivt oplevede problem kan have en eller flere årsager, der mere objektivt kan vise sig anderledes end de umiddelbart bliver oplevet. Det forhold, der af én opleves som et sundhedstruende problem, kan af en anden opleves som en udfordring. Hertil kommer, at problemstillingen er dynamisk i den forstand, at uddannelses- og udviklingsmæssige tiltag kan føre til, at forhold, der i første omgang kan indebære sundhedsmæssige risici, kan blive til positive udfordringer. Såvel problemstillingerne som løsningerne kan således ændre sig over tiden. Også med hensyn til årsagen til oplevede problemer af psykosocial art, er der tale om en vanskelig tilgængelig problemstilling, der kan stamme fra forhold udenfor arbejdspladsen såvel som indenfor. Om konstaterbarheden af de omhandlede problemstillinger henvises til afsnit 5.1.2.

Uanset den kompleksitet og de vanskeligheder, der kan være forbundet med problemstillingen, er der i udvalget enighed om, at de psykosociale problemstillinger har en særlig aktualitet og betydning, der bl.a. udspringer af den omfattende forandringsproces, der karakteriserer både den private og den offentlige sektor. Denne udvikling forventes at fortsætte i de kommende mange år. Der vil derfor, udover de mange aktiviteter, der er i gang, være behov for yderligere at opprioritere indsatsen på det psykosociale område. Der henvises til omtalen i kapitel 3 og 4.

5.2.2. Kriterier for samspillet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne

Samspillet mellem dem, der kan gøre en effektiv indsats overfor de psykosociale risikofaktorer, må afspejle problemstillingens karakter. De psykosociale problemstillinger kan som udgangspunkt for en sådan vurdering opdeles i to hovedgrupper efter de forhold, problemstillingen udspringer af.

Den **ene** hovedgruppe omfatter de psykosociale problemer, der har direkte baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, og i samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter, samt ansatte indbyrdes eller faktorer, der udspringer af forhold udenfor virksomheden. Faktorerne udspringer således **ikke** direkte eller indirekte af den enkeltes arbejdsfunktion.

Denne hovedgruppe omfatter bl.a. løn- og pensionsforhold, advancements-/uddannelsesforhold og graden af medindflydelse på ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden. Den omfatter endvidere jobusikkerhed fx ved nedskæringer i virksomheden, chikane, mobning eller konflikter mellem kollegaer og rollekonflikt/rolleklarhed, der kan være begrundet i forskelle i temperament, sym- og antipatier, følelsen af at være forbigået eller faggrænser.

Den **anden** hovedgruppe er karakteriseret ved direkte eller indirekte at være knyttet til den enkeltes arbejdssituation og har dermed navnlig udspring i arbejdsprocessen eller arbejdsmetoder, de anvendte produkter eller de fysiske rammer for udførelsen af arbejdet.

Denne hovedgruppe omfatter bl.a. arbejdsstedets indretning, støj og temperatur, ensidigt, gentaget arbejde, voldsrisiko, alenearbejde og skiftarbejde. Hovedgruppen omfatter endvidere stor arbejdsmængde i relation til den enkeltes arbejdssituation, jf. ovenfor, hvor denne har mere end en ren midlertid karakter samtidig med, at der kan konstateres en dokumenteret sundhedsskadelig risiko, samt arbejde med mennesker under særlige vilkår, hvor den enkeltes arbejdssituation indebærer en dokumenteret sundhedsmæssig risiko som fx ved udbrændthed.

Som tidligere nævnt er problemstillinger på det psykosociale område komplekse og sammensat af en række faktorer. Således vil risikofaktorer i den første hovedgruppe kunne afstedkomme påvirkninger af arbejdsprocessen eller arbejdsmetoder, som hører hjemme i den anden hovedgruppe. Ligeledes vil der være tilfælde, hvor risikofaktorer, som vedrører en arbejdsproces, og derfor hører hjemme i den anden gruppe, vil kunne påvirke risikofaktorer i første gruppe. Dette indebærer, at en risikofaktor, der er i den ovenfor angivne opdeling og umiddelbart hører til i den ene af de to hovedgrupper, efter nærmere undersøgelse af dens årsag må henføres til den anden hovedgruppe. Eksempelvis vil en rollekonflikt kunne udspringe af det personlige forhold mellem to ansatte. Den vil i så fald falde under den første hovedgruppe. En rollekonflikt kan imid-

lertid også i særlige situationer udspringe af den måde, arbejdet er organiseret på og hører i så fald til i den anden hovedgruppe.

Ligeledes vil stor arbejdsomængde i nogle tilfælde kunne medføre ændringer i arbejdsprocesser eller arbejdsmetoder, som indebærer risici for de ansattes sundhed. Oplevelsen af stor arbejdsomængde kan også - på trods af fornøden oplæring/træning - skyldes for lille kapacitet hos en ansat eller være et tidsbegrænset fænomen fx ved færdiggørelsen af en ordre. I disse tilfælde vil faktoren høre til i den første gruppe. Er der derimod tale om krav om væsentlige stigninger i produktiviteten eller væsentligt større krav til enkelte ansatte i forhold til kollegaer, vil faktoren høre til under den anden hovedgruppe, såfremt det må anses for dokumenteret, at arbejdet indebærer risiko for den ansattes sundhed.

I praksis vil der også af den samme situation kunne opstå flere spørgsmål om psykosociale forhold. Bliver en virksomhed fx af udefra kommende, markeds-mæssige årsager nødsaget til væsentligt at reducere medarbejderstaben, kan det for nogle indebære en psykosocial belastning. Alligevel må dette forhold i sig selv henføres til den første hovedgruppe. Gennemførelsen af nedskæringen kan imidlertid tænkes tilrettelagt og gennemført på en sådan måde, at både gennemførelsen og den nye arbejdstilrettelæggelse samt eventuelt væsentligt forhøjede krav til produktiviteten væsentligt belaster de ansatte psykosocialt. I så fald kan der være grund til at henføre forholdene til den anden hovedgruppe, når det anses for dokumenteret, at arbejdet indebærer risiko for den ansattes sundhed.

Om risikofaktorerne stor arbejdsomængde og arbejde med mennesker under særlige vilkår bemærkes, at tilstedeværelsen af disse faktorer kan være bestemt af forhold udenfor virksomheden. I sådanne tilfælde har virksomheden naturligvis ikke indflydelse på faktorens tilstedeværelse i sig selv. Derimod er virksomheden forpligtet til at sikre, at den udefra kommende faktors virkninger på virksomheden ikke medfører sundhedsskadelig risiko for de ansatte fx i form af belastende arbejdsprocesser eller arbejdsmetoder, jf. det på side 79 om den anden hovedgruppe nævnte.

Arbejde med mennesker under særlige vilkår er eksempelvis en belastningsfaktor, som en institution som sådan ikke kan fjerne. På den anden side kan sådant arbejde medføre, at risikofaktoren udvikler sig belastende, så virksomheden har pligt til at gribe ind.

Disse forhold viser, sammen med det forhold, at det i beskrivelser er nødvendigt at anvende generelle begreber, at det i praksis er nødvendigt at klarlægge årsagen til en risikofaktor for at kunne afgøre, hvilken hovedgruppe, den bør henføres til.

Sammenfattende skal der således gribes ind, hvis det kan konstateres, at der foreligger en dokumenteret sundhedsmæssig risiko, og at denne risiko direkte eller indirekte er forårsaget af den enkeltes arbejdssituation.

5.2.3. Samspejlet mellem Arbejdstilsynet og virksomhederne samt reaktionsvalget

Forebyggelse og løsning af psykosociale problemer er en integreret del af ledelsesfunktionen og skal først og fremmest varetages af virksomhedens ledelse i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanten, samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen.

I dette samarbejde har virksomheden mulighed for at trække på ressourcer uden for virksomheden, fx ved henvendelse til organisationerne, BST, Arbejdstilsynet, branchesikkerhedsråd eller til eksterne konsulenter.

Såfremt virksomheden ikke selv kan løse de psykosociale problemer eller har vanskeligheder ved at håndtere dem, kan dette give anledning til, at Arbejdstilsynet inddrages. Arbejdstilsynet kan dels inddrages efter anmodning fra virksomheden, og dels uden, at virksomheden har anmodet om det, fx på baggrund af klager til Arbejdstilsynet eller anmeldte psykiske skader.

Arbejdstilsynet har altid pligt til at vurdere, hvorvidt der er grundlag for at gå ind i en sag. Dette sker på baggrund af en vurdering af, om årsagen til et givet problem direkte eller indirekte udspringer af den enkeltes arbejdsfunktioner samt - hvis det er tilfældet - en vurdering af problemets alvorlighed, herunder de sundhedsskadelige påvirkninger, problemets omfang og risikoen for yderligere skader. Endvidere skønnes, hvorvidt mulighederne for at løse problemet uden Arbejdstilsynets mellemkomst er udtømte.

Arbejdstilsynets rolle er i første omgang at medvirke til afdækningen af årsagssammenhænge, samt problemernes alvor og omfang. Det undersøges, om der er objektive data, der kan underbygge de subjektivt oplevede belastninger/de foreliggende anmeldelser, som har givet anledning til Arbejdstilsynets ind-

dragelse. Arbejdstilsynet gør i den forbindelse brug af forskellige metoder til indsamling af data, idet der alt efter den enkelte risikofaktors konstaterbarhed må tages mere eller mindre intensive metoder i brug. Hvor en risikofaktor er vanskelig konstaterbar, beror det på en konkret vurdering af problemets alvor og omfang, om mere intensive metoder skal anvendes, jf. afsnit 5.1.2.

Når et problem er afdækket i et sådant omfang, at der kan peges på dets årsag, er der skabt grundlag for at vurdere, hvorledes det bør løses.

Viser det sig, at problemet udspringer enten i forhold uden for arbejdet eller direkte har baggrund i ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspil mellem ledelse og de ansatte, eller de ansatte indbyrdes, som det er nævnt under første hovedgruppe i afsnit 5.2.2., går Arbejdstilsynet ikke nærmere ind i sagen. Den må derfor løses af virksomhedens ledelse i samarbejde med de ansatte, tillidsrepræsentanter, samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen, samt om fornødent med bistand fra organisationerne.

Viser problemet sig **derimod** forårsaget direkte eller indirekte af den enkeltes arbejdsfunktion, som det er nævnt under anden hovedgruppe i afsnit 5.2.2, vil Arbejdstilsynet kunne gå ind i sagen med henblik på at foranledige virksomheden til selv at løse problemet.

I tilfælde hvor sidstnævnte gruppe af psykosociale risikofaktorer kan identificeres via et almindeligt tilsynsbesøg, og den tilsynsførende vurderer, at der ikke foreligger en alvorlig helbredsrisiko, afgives en specifik og/eller generel vejledning om løsning af problemet.

Vejledningen kan gives i form af eksempler på løsninger fra andre virksomheder og brancher og/eller vejledning om, hvordan ændringsprocesser kan igangsættes i et samarbejde mellem parterne lokalt.

Vejledningen er udtryk for, hvordan det psykosociale problem efter Arbejdstilsynets faglige vurdering og bedste skøn kan reduceres/løses.

Arbejdstilsynet kan afgive funktionspåbud, hvor der foreligger en sundhedsmæssig risiko, og der foreligger bevis herfor. Som tidligere nævnt, er det endvidere en betingelse for at give påbud, at årsagen til den sundhedsmæssige risiko direkte eller indirekte udspringer af den ansattes arbejdsfunktion og derfor kan henføres til den anden hovedgruppe, jf. afsnit 5.2.2. Den vejledning, der

gives i tilknytning til påbuddet, kan have karakter af procesvejledning eller gives i form af en bred vifte af principielle løsningsmuligheder. Endelig kan vejledningen gives i form af henvisning til At-anvisning, At-meddelelse, der samtidigt vedlægges, eller eventuelt til andet materiale.

I disse situationer, hvor der foreligger en sundhedsmæssig risiko samtidig med, at der foreligger bevis herfor, kan Arbejdstilsynet - i stedet for straks at afgive påbud - gå ind i en vejledningsproces, når virksomheden har vilje og evne til at løse problemerne eller til at indgå i en konstruktiv dialog med Arbejdstilsynet herom. I disse tilfælde vil der efter drøftelse med virksomheden blive fastlagt en tidsramme for løsning af det konstaterede problem samt foretaget en opfølgning af de iværksatte tiltag. Hvis virksomheden ikke i tilstrækkeligt omfang er gået ind i en løsningsproces indenfor tidsrammen, vil Arbejdstilsynet revurdere situationen.

NB

Det følger af ovenstående om Arbejdstilsynets funktionspåbud og de dertil knyttede vejledninger, at der ikke vil blive stillet krav om, hvilke metoder eller midler, der skal anvendes for at imødegå en konstateret sundhedsmæssig risiko. Den ansvarlige ledelse kan altså selv vælge, hvilke ændringer den vil foretage for at opfylde et påbud om at minimere eller bringe den sundhedsmæssige risiko til ophør.

Arbejdstilsynet vil informere virksomhedens øverst ansvarlige ledelse inden for det pågældende område om problemernes karakter og omfang, før der træffes et reaktionsvalg, således at ledelsen får lejlighed til at sætte sig ind i den foreliggende situation og til selv at løse den.

Når det kommer til det endelige **valg** af løsningsmodel og den konkrete **gennemførelse** af løsningerne, vil Arbejdstilsynet typisk have udspillet sin rolle. Det er op til virksomheden selv at vælge den konkrete løsningsmodel, ligesom det er virksomhedens ansvar, at den valgte løsning gennemføres. Arbejdstilsynet vil kunne **vurdere** de gennemførte løsningers forebyggende effekt.