



PSYKISK ARBEJDSMILJØ FRA A - Å

Dørmæ  
chikane  
Uddannelse  
Hotel- og restauration  
Uddbrændt  
Ledelsesansva  
Ejendomsfur  
mtræk" på arbej  
Konflikter  
Mobning  
stress  
Vaskeri Fængselst  
Politi

**BFA**

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

Branchefællesskab for Arbejds miljø

## Forord

Branchearbejdsmiljøudvalget Service - Turisme vil med denne Håndbog støtte virksomheden og dens ansatte i at opnå et godt arbejdsmiljø også på det psykosociale område.

Branchearbejdsmiljørådet har ønsket at pege på en række faktorer, der hver for sig og i sammenhæng indikerer, at der er forhold omkring den enkelte eller gruppen i virksomheden, som fortjener opmærksomhed og eventuel kvalificeret indgriben.

BFA Service skal gøre opmærksom på, at forhold vedrørende psykisk arbejdsmiljø typisk bør behandles af ledelse og medarbejdere i fællesskab f.eks. i arbejdsmiljøorganisationen eller lignende, da disse oftest har kompetence på hvert sit delområde i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Arbejdstilsynet har haft Håndbogen til gennemsyn og finder, at den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen.



Håndbogen kan hentes på [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

Håndbogen A - Å, er en del af en serie udgivet af BFA-service bestående af:

Værktøjskassen: Alenearbejde

Værktøjskassen: Jobusikkerhed

Værktøjskassen: Mobning

Værktøjskassen: Overvågningsarbejde

Værktøjskassen: Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder

<b>Forord</b>	<b>2</b>	<b>L:</b>	<b>16</b>
		Ledelsesansvar	16
<b>Indledning om, hvorfor det er en god idé at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø</b>	<b>4</b>	<b>M:.</b>	<b>16</b>
		Militær	16
		Mobning	16
		Monotont overvågningsarbejde	17
<b>Hvad siger "loven" om det psykiske arbejdsmiljø?</b>	<b>8</b>	<b>N:</b>	<b>17</b>
Bekendtgørelsen om arbejdets udførelse	8	Netværk	17
De 4 At-vejledninger	8	<b>O:</b>	<b>17</b>
		Omstruktureringer og jobusikkerhed	17
<b>Psykisk arbejdsmiljø fra A - Å</b>	<b>9</b>	<b>P:</b>	<b>17</b>
<b>A:</b>	<b>10</b>	Politi	17
Alenearbejde	10	<b>R:</b>	<b>18</b>
Arbejdspladsvurdering	10	Rengøring	18
<b>B:</b>	<b>10</b>	<b>S:</b>	<b>18</b>
BAR	10	Sikkerhedsorganisationens opgaver	18
BST	10	Skiftarbejde/holddrift	19
<b>C:</b>	<b>11</b>	Små virksomheder	19
Chikane	11	Stress	19
Chokerende begivenheder	11	<b>T:</b>	<b>20</b>
<b>D:</b>	<b>11</b>	Tillidsrepræsentant	20
Dyrepassere	11	<b>U:</b>	<b>20</b>
Dørmænd	12	Udbrændthed	20
<b>E:</b>	<b>12</b>	Om kollektiv udbrændthed	20
Ejendomsfunktionærer	12	<b>V:</b>	<b>21</b>
Ensidigt gentaget arbejde	12	Vagt	21
<b>F:</b>	<b>13</b>	Vaskeri	21
Frisører	13	<b>Å:</b>	<b>21</b>
Fængselsfunktionærer	13	Årsagssammenhænge	21
<b>G:</b>	<b>14</b>	<b>Metoder</b>	<b>22</b>
"Gennemtræk" på arbejdspladsen	14	Dialogen er vigtig	22
<b>H:</b>	<b>14</b>	Et par nemme metoder	23
Hotel- og restauration	14	Fremtidsværkstedet	23
<b>I:</b>	<b>14</b>	Fokusgruppeinterview	23
Idræt - svømmehallen	14	Omkring bordet	23
Ildsjæle kan brænde ud	14	Dialogspil	24
<b>J:</b>	<b>15</b>	<b>Afslutning og opsummering</b>	<b>25</b>
Jobrotation, jobudvidelse og jobberigelse	15	<b>Litteratur</b>	<b>26</b>
<b>K:</b>	<b>15</b>	<b>Adresser</b>	<b>27</b>
Kloakvæsen og rensningsanlæg	15		
Konflikter	15		
Kultur/musik	16		

## Indledning om, hvorfor det er en god idé at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø

En sund arbejdsplads er et sted, hvor man trives og udvikler sig. Et godt psykisk arbejdsmiljø er medvirkende til dette. Skulle der komme problemer, er det vigtigt at huske på, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdet ikke er den enkeltes problem. Det er et fælles ansvar på arbejdspladsen at tage fat på problemer, der skyldes forhold ved selve arbejdet.

Der er på arbejdspladserne en voksende erkendelse af, at psykiske arbejdsmiljøproblemer kan berøre de ansattes sundhed. Derfor er det vigtigt at gøre noget ved det.

Det er der flere gode grunde til:

- Problemerne for den enkelte
- Virksomhederne og produktiviteten, der rammes
- Endelig kan det blive et samfundsmæssigt problem, hvis belastningerne udvikler sig til sygdom.

Den udfordring, der ligger i at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø – vil vi hermed lægge op til gennem dette arbejdshæfte.

### Hvad er det psykiske arbejdsmiljø? Hvordan skal vi forstå det?

Et godt psykisk arbejdsmiljø er vejen til et godt arbejde og en arbejdsplads med god produktivitet, hvor man trives. Det psykiske arbejdsmiljø virker negativt, hvis der ikke er balance mellem krav og ressourcer. Nedenfor beskrives nogle af de faktorer, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø og dermed også vejen til et godt arbejde. Faktorerne kan opdeles i to hovedgrupper:

#### Den ene hovedgruppe omfatter:

- Faktorer, der har direkte baggrund i ledelsens beslutninger om virksomheden, og
- Samspillet mellem ledelsen, de ansatte og deres repræsentanter. Et eksempel kan være faggrænsestridigheder, løn- og pensionsforhold.
- Samspillet mellem de ansatte. Et eksempel kan være mobning mellem kollegaer, der er begrundet i antipatier.
- Forhold uden for virksomheden, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø. Det kan være generelle vilkår for branchen, der påvirker den enkelte virksomhed og dermed også den enkeltes tryghed i ansættelsen.

Hvis de psykiske problemer henføres til denne hovedgruppe, henviser Arbejdstilsynet til, at problemet skal løses af virksomhedens ledelse og ansatte (SU), organisationerne, bedriftssundheds-tjenesten (BST) eller andre eksterne virksomhedsressourcer.

### **Den anden hovedgruppe omfatter:**

Faktorer der er karakteriseret ved, at de direkte eller indirekte er knyttet til den enkeltes arbejdsfunktion. Det vil sige, at det kan være:

- Arbejdsprocessen eller arbejdsmetoden.
- Produkterne eller de fysiske rammer der bestemmer, hvordan det psykiske arbejdsmiljø bliver.

Nogle eksempler kan nævnes, bl.a. arbejdsstedets indretning, støj og temperaturer, ensidigt gentaget arbejde, voldsrisiko, alenearbejde, skiftarbejde, stor arbejdsmængde, hvor denne har mere end en ren midlertidig karakter, arbejde med mennesker under særlige vilkår, som det ses f.eks ved udbrændthed.

Som hovedregel er det sikkerhedsorganisationen, der tager sig af dette område.

Listen af faktorer er ikke udtømmende, og det må understreges, at faktorer, efter en nærmere undersøgelse af dens årsag, kan henføres fra den ene gruppe til den anden.

Samarbejdsudvalget (SU) og sikkerhedsorganisationens (SiO) opgave<sup>1</sup> er i fællesskab, at beskæftige sig med alle de nævnte psykosociale risikofaktorer, når årsagen til problemet skal afdækkes. Det er ligeledes vigtigt, at arbejde på en forebyggende indsats inden for de nævnte områder. F.eks. kan sikkerhedsorganisationen også arbejde for, at de ansatte bliver informeret om ledelsens planer om organisationsændringer og bliver inddraget heri, således at belastninger forbundet med jobusikkerhed minimeres. Sikkerhedsorganisationen kan ligeledes bl.a. have indflydelse på planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet, herunder indflydelsen på egen arbejdssituation - hvis kulturen i virksomheden tillader det.

<sup>1</sup> Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 867 af 13. oktober 1994 om arbejdets udførelse, som ændret ved bkg. nr. 1017 af 17. december 1997 og bkg. nr. 195 af 20. marts 2000. Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 575 af 21. juni 2001 om virksomhedens sikkerheds- og sundhedsarbejde



Illustrationen nedenfor beskriver – at man ikke helt entydigt kan sige, at påvirkningerne tilhører enten den ene eller den anden gruppe. Sommetider påvirker faktorerne hinanden. Risikofaktorerne i de to hovedgrupper vil kunne påvirke hinanden, og den endelige placering af en faktor i en af grupperne afhænger af en nærmere undersøgelse af dens årsag. F.eks. vil de faktorer, der har direkte baggrund i ledelsens overordnede beslutninger, kunne påvirke arbejdsproces-

ser, arbejdsmetoder, produkter eller de fysiske rammer.<sup>2</sup>

Når man har afdækket den nærmere årsag til en problemstilling, vil der ofte samtidigt foregå drøftelser, om en løsning skal findes og gennemføres i regi af samarbejdsudvalget (SU) eller sikkerhedsorganisationen (SiO). Ofte vil det være at foretrække, at både SU og SiO medvirker ved løsning af problemerne.

### **Virksomhedens organisationsstruktur og virksomhedskultur**

Beslutninger og informationer – kontrol over eget arbejde. Det at have en vis selvbestemmelse over egen arbejdsituation har indflydelse på jobtilfredsheden. Uskrevne regler og informationer, der har betydning for, at man kan løse sin arbejdsopgave på en tilfredsstillende måde, påvirker også det psykiske arbejdsmiljø. Disse faktorer har i høj grad sammenhæng med ledelsens beslutninger og samspil mellem de ansatte.



### **Måden der arbejdes sammen på, og måden arbejdet organiseres på**

F.eks. alenearbejde og skiftearbejde udspringer direkte af arbejdets karakter. Samarbejde mellem ansatte kan både påvirkes af almindelige sym- og antipatier, eller være bestemt af arbejdsopgaven!



### **Arbejdspladsens rammer og ressourcer**

Omgivelserne, teknologi og værktøjer skal være i orden, for at arbejdsopgaven kan udføres tilfredsstillende. Denne del lyder som en praktisk foranstaltning, der hører til det fysiske arbejdsmiljø. Men det kan have stor indflydelse på, hvordan man befinder sig på arbejdspladsen, at rammerne er i orden. Disse faktorer er et typisk eksempel på, at arbejdsmiljø skal tænkes på tværs af de to hovedgrupper, der nævntes i indledningen.



<sup>2</sup> Læs mere i: Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Rapport fra et af Arbejdsministeriet nedsat udvalg. 1995

### Fremtidsudsigterne på arbejdspladsen

Job - og karrieresikkerhed (udlicitering, omstrukturering og fusioner.)

Det kan være ydre faktorer – konkurrence m.v. der gør, at virksomheder vælger at udlicitere arbejdsopgaver eller at fusionere. Det er ledelsen, der afgør dette. Det er dog vigtigt at huske på, at informationer om fremtidige forandringer er vigtige. Usikkerhed om fremtiden på arbejdspladsen påvirker den ansattes psykiske arbejdsmiljø, og dermed også arbejdsindsatsen.



### Arbejdet: Indhold, arbejdsomfang og udviklingsmuligheder

Her tænkes på begreber som ensidigt gentaget arbejde, risiko for vold eller for stor arbejdsomfang.

De førstnævnte faktorer udspringer direkte af arbejdets karakter – men kan forebygges, og her har sikkerhedsorganisationen en opgave. Arbejdsomfang vil ofte stå til diskussion. Givet er det dog, at for stor arbejdsomfang under tidspress har helbredsmæssige konsekvenser. Forebyggelsen kan ske ved, at ledelsen i dialog med SU og SiO tager fat om problemet.



De ovenstående faktorer har alle betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Men der kan være forskel på, hvem der primært tager fat om evt. problemer. Denne håndbog vil dels forklare

nogle af begreberne i "kasserne" ovenfor, dels komme ind på metoder til, hvordan man kan tage systematisk fat på at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

## Hvad siger "loven" om det psykiske arbejdsmiljø?

Arbejdsmiljølovens formål om at skabe et sundt arbejdsmiljø gælder også for det psykisk arbejdsmiljø.

Loven er udmøntet i bekendtgørelser. Overtrædes bestemmelserne i bekendtgørelserne, kan det medføre straf.

At-vejledninger beskriver, hvordan reglerne i arbejdsmiljølovgivningen skal fortolkes. At-vejledninger er ikke bindende for virksomhederne, sikkerhedsorganisationerne eller andre, men vejledninger bygger på regler (love og bekendtgørelser), der er bindende. Arbejdstilsynet vil ikke foretage sig mere i de situationer, hvor f.eks. en virksomhed har fulgt en At-vejledning. (Nuværende At-anvisninger vil løbende blive erstattet af At-vejledninger.)

### Bekendtgørelsen om arbejdets udførelse

I Arbejdsministeriets bekendtgørelse om arbejdets udførelse<sup>3</sup>, står bl.a. i kapitel 3, § 7: "Arbejdet skal i alle led udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt ud fra både en enkeltvis og samlet vurdering af de forhold i arbejdsmiljøet, som på kort eller lang sigt kan have indvirkning på den fysiske eller psykiske sundhed." – "Arbejdstilsynet kan stille krav om, at der træffes særlige foranstaltninger for at forebygge sygdom, hvis arbejdet virker psykisk belastende." I kap. 3, § 9, præciseres det tillige, at det skal tilstræbes at undgå ensidigt belastende arbejde, arbejdstempo, der kan medføre psykiske helbredsforringelser – samt isoleret arbejde.

### De 4 At-vejledninger

Der er 4 At-vejledninger (De tidligere At-meddelelser). De er vigtige at forholde sig til, når man beskæftiger sig med det psykiske arbejdsmiljø. Det er vejledninger om stress<sup>4</sup>, psykisk træthed<sup>5</sup>, monotoni tilstand<sup>6</sup> og vold i forbindelse med arbejdets udførelse<sup>7</sup>. I vejledninger beskri-

ves årsager til psykiske belastninger, reaktioner og følgevirkninger. Endelig kommer Arbejdstilsynet med forslag til vejledende foranstaltninger. Vejledningen: Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø<sup>8</sup> kommer med idéer til, hvordan man indsamler oplysninger om det psykiske arbejdsmiljø.

Man skal så vidt muligt forsøge at samarbejde om at løse problemerne på arbejdspladsen. Der må på den ene side ikke ske nogen psykisk helbredsforringelse – og virksomheden må på den anden side ikke over længere tid opleve produktionsnedgang. Der er en hårfin balance mellem jobkrav på den ene side – og menneskelige ressourcer på den anden side. Det er vigtigt, at alle på virksomheden inddrages i en kortlægnings- og løsningsproces overfor psykosociale arbejdsmiljøproblemer.

### Kan vi gøre det bedre – og hvordan?

I Arbejdsministeriets rapport fra Metodeudvalget fra 1998<sup>9</sup> har man taget tråden op fra "Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet" fra 1995. I denne rapport beskrives de aktiviteter, der er sat i gang af organisationer, offentlige virksomheder og myndigheder. Rapporten illustrerer, hvordan man på den enkelte virksomhed arbejder med problemstillinger, der har med det psykiske arbejdsmiljø at gøre.

Det beskrives bl.a.,

- hvordan man arbejder med voldsrisiko
- hvordan man bevæger sig fra rutinearbejde til teamwork
- hvordan der arbejdes med forebyggelse af sygefravær
- hvordan man fremmer motivation og arbejdsglæde.

Rapportens eksempler er ikke hentet fra branchen, men hovedsagelig fra produktion og offentlige institutioner. Metoderne kan dog nemt bruges, også i servicebranchen.

<sup>3</sup> Arbejdsministeriets bekendtgørelse om Arbejdets udførelse nr. 867 af 13. oktober 1994

<sup>4</sup> Nr. 4.08.3, Marts 1996, Erstatte: September 1984, Stress

<sup>5</sup> Nr. 4.08.2, Juni 1996, Erstatte: September 1984, Psykisk træthed

<sup>6</sup> Nr. 4.08.1, September 1984, Monotoni-tilstand

<sup>7</sup> Nr. 4.08.4, Februar 1997, Erstatte: Oktober 1987, Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse

<sup>8</sup> At-vejledning D.4.1, juni 2000: Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

<sup>9</sup> Statistik og eksempler fra indsatsen overfor de psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Rapport fra Metodeudvalget nedsat af Arbejdsministeriet, 1998



**Psykisk  
arbejds miljø  
fra A – Å**

# A

## Alenearbejde



I forbindelse med alenearbejde har man ofte en arbejdsfunktion, hvor der er risiko for at blive udsat for trusler og vold. Det er værst, hvis man er både fysisk og socialt isoleret. Dvs. mangler mulighed for at kontakte andre, hvis der er behov for det. Der kan være mange eksempler på, hvor det kan være en fordel at være flere sammen. Man kan bedre forsvare sig overfor voldelige personer – eller man kan undgå chikane eller mistanke om tyveri fra visse kunders side. Hvis man f.eks. som ansat på et hotel skal gå ind på et værelse, hvor gæsterne er til stede – er det en god idé at være sammen med en anden for at undgå en ubehagelig situation.

## Arbejdspladsvurdering

Arbejdspladsvurdering (APV), er lovpligtig. APV er en chance for at få systematiseret arbejdsmiljøindsatsen også overfor de psykosociale problemstillinger. Der findes en del kortlægningsmateriale, som virksomhederne kan bruge, når de skal i gang med APV og det psykiske arbejdsmiljø.<sup>10 11 12 13 14</sup>

## APV og psykisk arbejdsmiljø

Der skal udarbejdes arbejdspladsvurdering for forhold i arbejdsmiljøet, der kan påvirke de ansatte psykisk. Arbejdstilsynet foreslår, at disse påvirkninger f.eks. kan være: atypisk arbejdstid, tidspres, ensformighed, indflydelse og alenearbejde. Begreberne kan lyde lidt abstrakte. Derfor er det vigtigt at være så konkret som mulig i sin kortlægning, ligesom det er vigtigt at se på, hvad der er aktuelt for arbejdspladsen. Hvis man bliver stillet overfor spørgsmål, der slet ikke har med arbejdspladsen at gøre, oplever man ikke at blive taget alvorligt. Måske tror man heller ikke, at kortlægningen fører til nogen forbedringer. Spørgsmål, der kan være aktuelle for rengøringen på et hospital, kan falde helt ved siden af, hvis de bliver stillet til en dørmænd. Når kortlægningen er gennemført, er det vigtigt at synliggøre de prioriterede problemstillinger. Eventuelle problemer skal altid udmøntes i løsningsforslag og handleplaner, der beskriver, hvem der er ansvarlig for opga-

ven, hvornår og hvordan den gennemføres.

# B

## BAR

Der er i alt 11 Branchearbejdsmiljøråd eller BAR'er. De består af repræsentanter for arbejdsmarkedets parter – både arbejdsgivere og arbejdstagere. De kortlægger branchens særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper virksomhederne med at løse dem ved at udarbejde information, særlige branchevejledninger, uddannelse m.m. Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser dækker brancherne Hotel- og restauration, rengøring, vaskeri og renserier, kultur, underholdning og idræt, ejendomsservice og forsyning, politi og forsvar samt andre service- og tjenesteydelser.

## BST

Bedriftssundhedstjenesten<sup>15</sup> (BST) er en privat rådgivningsvirksomhed, som alle brancher inden 2005 skal være tilknyttet.

BST kan være organiseret som et center, der dækker flere brancher. Større virksomheder, som f.eks. kommuner, kan have deres egen BST, eller en branche kan også have egen BST.

BST's opgave er at rådgive virksomhederne og deres sikkerhedsorganisation. Formålet med en bedriftssundhedstjeneste er at forebygge arbejdsmiljøskader, herunder arbejdsulykker, erhvervs sygdomme og nedslidning. BST

10 Der henvises til note 8

11 AMI's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøinstituttet 2000.

12 Spørgeskema til psykosocialt arbejdsmiljø – kortlægning og ændring. Mogens Agervold. Arbejdsmiljørådets Service Center 2000.

13 Vejledning om arbejdspladsvurderinger. BAR service- og tjenesteydelser 2000

14 Handleplaner. BAR service- og tjenesteydelser 2000

15 Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 750 af 24. august 2001: Bekendtgørelse om bedriftssundhedstjenesten

skal være med til at bekæmpe påvirkninger i arbejdet, som fysisk eller psykisk virker skadelige, samt fremme de ansattes sikkerhed og sundhed både fysisk og psykisk.

Bedriftssundhedstjenesten skal sammen med virksomheder og sikkerhedsorganisationer være med til at udvikle løsninger til forbedring af arbejdsmiljøet. Hovedvægten lægges på det forebyggende arbejde.

## C

### Chikane



I servicebrancherne, hvor man omgås kunder, vil man af og til føle sig chikaneret af dem. Det man først og fremmest kommer til at tænke på er mobning eller seksuel chikane fra kunder og andre. Der kan være tale om rengøringspersonalet på et hotel eller tjeneren i en restaurant, som føler sig chikaneret på den ene eller anden måde. Ofte vil den ansatte føle, at vedkommende selv er skyld i det, der sker, eller får ikke sagt fra i tide. Så udvikler chikanen sig. Man vil efterhånden føle sig sat uden for og bliver usikker og irritabel. Derfor bør arbejdspladsen skabe rammer, hvor det er muligt at tale om sådanne ting. Men det er også vigtigt, at der findes forholdsregler til at imødegå de situationer, der kan opstå. (Se mere under afsnittet om mobning).

### Chokerende begivenheder

Chokerende begivenheder er f.eks. voldsomme oplevelser som vold og trusler om vold, røveri og lignende overgreb mod de ansatte. Det kan også handle om mange belastende oplevelser, der en dag får bægeret til at flyde over. I en "værktøjskasse" om voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder, udgivet af BAR service- og tjenesteydelser i 2001, beskrives, hvordan man kan reagere, hvad man kan gøre for at forebygge eller hjælpe, når skaden er sket.<sup>16</sup>

## D

### Dyrepassere



Dyrepassere og dyreassistenter vælger deres arbejde, fordi de har stor glæde ved at arbejde med dyr, og mange bliver i jobbet i mange år. Især hvis de arbejder i zoologiske haver.

Selv om arbejdet i dyreparker er spændende og udfordrende, er der også faktorer, der vejer i modsat retning. Der er altid en risiko for ulykker. F.eks. at man bliver bidt eller stanget af et dyr.

Mange rovdyr har bakterier i munden, som kan give farlige infektioner. Bid fra sæler kan give stive led. Bid fra orangutaner kan, uden hurtig medicinsk

<sup>16</sup> Værktøjskasse om voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder og hvad man kan gøre ved det. BAR service- og tjenesteydelser 2001.



behandling, give dyrepassen en dødelig udgang.

Man kan blive klemt/stanget af store dyr, f.eks. elefanter, næsehorn m.fl. Der vil ofte være en forventning om, at dyrepassen er til stede ved dyrs sygdom. Det er et stort ansvar, når den ansatte har hovedansvaret for pasning af et bestemt dyr. Det kan være både udfordrende og belastende.

I forskningsafdelinger f.eks. i industrien, hvor der arbejdes med dyr, er der mange behov, der skal tages hensyn til. Ved mange forsøg sætter specielt forskerne pris på, at det er de samme dyrepassere. Det kan betyde, at en dyrepasser f.eks. udelukkende arbejder med mus år efter år, men manglende tradition og uvilje fra andre dyrepassere til at skifte arbejdsområde spiller også ind. Den manglende variation kan i allerhøjeste grad påvirke det psykiske arbejdsmiljø, da man mister lysten til arbejdet.

### Dørmænd

En del af belastningerne i forbindelse med dørmændenes arbejde handler om vold og trusler om vold. BAR service- og tjenesteydelser har sammen med Arbejdstilsynet arbejdet på en indsats overfor de forhold, der kan fremprovokere vold eller trusler om vold.

Da dørmændene har en kontrolfunktion, vil denne ofte kunne provokere gæster. Forebyggelse kan bestå i undervisning og træning. Det bør også

sikres, at arbejdet er organiseret, så der er mulighed for at samarbejde med eller kontakte det øvrige personale. Endelig bør der være retningslinier for alenearbejde og håndtering af uro både i restauration/diskotek og udenfor.<sup>17</sup>

## E

### Ejendomsfunktionærer



Ejendomsfunktionæren er "ham den blåklædte", der er ejendommens og bestyrelsens facade ud ad til overfor beboerne. Med mindre det drejer sig om et større ejendomskompleks, er arbejdet præget af alenearbejde. Ejendomsfunktionæren er meget afhængig af at have et godt samarbejde med beboerne og ejendommens bestyrelse – der ofte fungerer som nærmeste "arbejdsgiver". Ejendomsfunktionæren skal kunne balancere mellem flere roller. Ejendomsfunktionæren er både "kammeraten", man hilser på og sludrer med, medens han klarer sine opgaver. I en anden

situation er det måske samme ejendomsfunktionær, der skal besigtige lejligheden ved fraflytning. Måske må han stille lejeren i udsigt, at der skal bruges en del penge på istandsættelse. Flere ejendomsfunktionærer oplevede både vold og trusler, da man nedlagde distriktspsykiatrien. Han skulle nu håndtere syge truende beboere, eller andre beboeres klager over larmende naboer.

På store arbejdspladser kender ejendomsfunktionæren ofte til mobning, når man skal indordne sig i hierarkiet på stedet. På nogle arbejdspladser kender man også til mobning fra beboernes side.

Arbejdet vil ofte indeholde en stor grad af selvstændig planlægning, udfordringer i at arbejde med og for andre mennesker – og mulighed for at arbejde i det fri. Et varieret og udfordrende job, hvor kunsten er at markere klare arbejdsroller og klar kommunikation. Arbejder man alene, vil det være en god idé at finde en sparringspartner i en nærliggende ejendom, som man kan få støtte fra, hvis man har problemer med truende beboere.

### Ensidigt gentaget arbejde



<sup>17</sup> Dørmænd og vold, en vejledning om dørmænds sikkerhed, Arbejdstilsynet 1997



Dette arbejde kendes på de mange ens arbejdsbevægelser, der gentages flere gange i minuttet, og at arbejdet strækker sig over mindst 3-4 timer om dagen. Arbejdsbelastningen forværres, hvis tempoet er styret, hvis der skal bruges store kraftanstrengelser, og der måske også er høje præcisionskrav. Det er ikke kun i produktionsvirksomheder, man ser ensidigt gentaget arbejde.

Man vil kunne finde elementer af det ved rengøring af gulve, trappevask eller ved opstoling i forbindelse med inventarrensning. I levnedsmiddelindustrien ved kassevask og spuling, eller i køkkener ved udportionering og ved opvaskemaskinen. Arbejdet giver mange fysiske belastninger. Netop ensidigheden gør også, at alle kvalifikationer ikke udfordres og jobtilfredsheden, der kan ligge i kontrol over eget arbejde, mangler. Derfor er arbejdet ofte psykisk belastende. Det arbejde som violinisten i orkestergraven udfører, kan på mange måder beskrives som ensidigt gentaget arbejde. Alligevel kan jobtilfredsheden være stor – sikkert fordi det giver stor tilfredsstillelse at udøve musik, og fordi publikum oftest giver kontant feedback.

## F

### Frisører

Som frisør arbejder man oftest i en lille virksomhed. Samspillet mellem de ansatte og mellem svend og mester kommer til at betyde meget for, hvordan man trives med



sit arbejde. I en lille virksomhed er resultatet af arbejdet meget synligt. Frisørens servicemindedhed og kontakt til kunden opfanges hurtigt af de andre ansatte.

Fungerer samspillet godt, og har man mulighed for at udvikle sit arbejde, vil muligheden for et godt psykisk arbejdsmiljø være til stede. Men den lille virksomhed er også sårbar. Derfor er det godt på forhånd at have overvejet, hvad man gør, hvis der går skår i det gode kammeratskab. Hvis chikane eller mobning bliver en del af dagligdagen i en frisørsalon, er det vigtigt hurtigt at tage hånd om det. Det vil hurtigt påvirke alle på den mindre arbejdsplads.

### Fængselsfunktionærer

I en række fængsler, især de lukkede fængsler, er belastningsgraden stigende på grund af, at klientellet disse steder er blevet grovere. Problemerne kan handle om, at man udsættes for vold eller trusler. Der venter en stor opgave med at forebygge

belastninger blandt fængselsfunktionærerne. Ved vold og trusler overfor fængselsfunktionærerne benyttes professionel krisehjælp, som træder til med psykologer, når det går ud over fængselspersonalet. De funktionærer, der går ind i jobbet med ønsket om at lave et socialpædagogisk og forebyggende arbejde, skuffes måske, fordi forventninger ikke indfries, f.eks. fordi de kriminelle ikke bliver rehabiliteret. Omstruktureringer kan også give utryghed. Fængselsfunktionærer, der af disse grunde bliver syge og får udbrændthedssymptomer, benytter sig nogle steder af muligheden for flexjobs.



## G

### "Gennemtræk" på arbejdspladsen

"Gennemtræk", eller sagt med andre ord stor personaleomsætning, viser sig oftest i de virksomheder eller afdelinger, hvor det psykiske arbejdsmiljø er dårligt og belastningerne størst. "Gennemtræk" er ofte en stor omkostning for en virksomhed. Derfor bruges personaleomsætningen ofte som et mål for, om en forebyggende indsats har virket eller ej. Er sygefraværet faldet og gennemtrækket mindsket, har man et mål for, om en indsats har været vellykket.

## H

### Hotel- og restauration



Hotel- og restaurationsbranchen er broget med både meget store og meget små virksomheder.

På de små steder er det den gensidige afhængighed, kammeratskabet og tonen på arbejdspladsen, der er alt afgørende for, hvordan man trives. Det samme gælder selvfølgelig på store arbejdspladser. Men den lille arbejdsplads er mere følsom, da valgmuligheden for kollegagrupper er begrænset. Da branchen er så forskelligartet, bliver billedet af de psykosociale risikofaktorer brogede. Faktorer som tidspres, mobning og chikane, konflikter med gæster, risiko for overfald, lange arbejdsdage og alenearbejde kan præge billedet.

Kvalitet i arbejdet, serviceorientering og ønsket om at være med, hvor der sker noget, kan være med til at udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø. Feedback – eller den "kontante afregning" fra kunderne – virker også i den udviklende retning. Hvis den altså falder heldigt ud. Chikane mellem ansatte er ikke et ukendt fænomen. Derfor er det vigtigt at udarbejde retningslinier for omgangsformen på arbejdspladsen.

## I

### Idræt - svømmehallen

Badepersonalets psykiske arbejdsmiljø afhænger som i andre serviceerhverv i høj grad af kunderne, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. For at holde koncentrationen omkring de badende er det vigtigt at veksle mellem

overvågning og andet arbejde. For lang tids overvågning kan gøre, at man overser vigtige signaler – og der kan opstå ulykker. Sker der en ulykke, har personalet brug for at få kollegial støtte eller professionel hjælp efterfølgende.

Badegæster kan finde på at chikanere personalet, derfor er det vigtigt, at personalet er trænet i at håndtere konfliktsituationer.<sup>18</sup>



### Ildsjæle kan brænde ud

Alle arbejdspladser har deres ildsjæle. Ildsjælen er den, der holder modet oppe hos kollegaerne. Det kan være nødvendigt, når stressniveauet stiger lørdag aften på restauranten. Når man mentalt får en spand koldt vand i hovedet af kontorpersonalet, når de klager over manglende rengøring på de



<sup>18</sup> Vejledning om sundt og sikkert arbejde i svømmehaller. BSR 8 for service- og tjenesteydelser 1998.

skriveborde, der aldrig bliver ryddet op på.

Ildsjæle er også at finde blandt sikkerhedsrepræsentanter. Somme tider til stor irritation for kollegerne, fordi sikkerhedsrepræsentanten i sin iver for at gøre tingene godt og rigtigt glemmer at lytte til og informere kollegerne. Det kan f.eks. være om, hvorfor det er en god idé at få gennemført en arbejdspladsvurdering. Ildsjælen kan risikere at blive de andres dårlige samvittighed. Rådet må være: Pas på dem. Og til ildsjælen: Pas på dig selv og forsøg at uddelegere dit ansvar for det gode liv på arbejdspladsen til mindst én mere.

## J

### **Jobrotation, jobudvidelse og jobberigelse**

Arbejdsorganiseringen kan være medvirkende til belastninger. Hvis det er ensidigt gentaget arbejde eller, hvis man arbejder for meget alene, så kan det være en idé at forsøge med andre måder at organisere arbejdet på.

Ved jobrotation skifter man mellem flere delopgaver. Man vil bruge flere faglige kvalifikationer, variation og større overblik. Det gælder især, hvis arbejdet organiseres sådan, at de enkelte opgaver udgør en del af en større helhed.

Ved jobudvidelse strækker arbejdsopgaverne sig over større arbejdsenheder. Opgaven er mere helhedsorienteret, og kvalifikationerne udvides på flere planer.

Ved jobberigelse føjes der planlægnings- eller kontrolopgaver til de almindelige arbejdsopgaver.

## K

### **Kloakvæsen og rensningsanlæg**

Arbejder man med folks affald, arbejder man også med "bagsiden af samfundet". Man arbejder med det, som folk smider væk og skylder ud. Det som er ildelugtende og det, folk helst vil være fri for.

Det kræver "sin mand" at håndtere affald og slam, bl.a. fordi man ikke altid ved, hvad det er man indånder. Da machokulturen hersker, er det ikke altid, at man fortæller hinanden, at man går rundt og har kvalme, dårlig mave eller astma. Når man er bange for, hvad man går rundt i, sker det også, at man bliver mistroisk overfor de informationer, man får. Hvad indeholder "skidtet"? Er det farligt for mig eller mine børn?

For at forebygge uro for helbredet og mistro til ledelsen er det nødvendigt med information og uddannelse.

I kloaker arbejder man ofte under trange forhold. Man er afhængig af, at manden ovenfor hullet sørger for lys og ilt. Sikkerhedsforholdene skal

være i orden, og det er vigtigt ikke at være alene på opgaven. Hvis lys og ilt svigter, kan det medføre en krise for den mand, der er på opgave nede i "hullet". Det er vigtigt, at kolleger og leder er klar over, at der kan være behov for støtte efter sådan en oplevelse, evt. med professionel hjælp.

### **Konflikter**



Det kan aldrig helt undgås, at der kommer konflikter, hvor flere mennesker arbejder sammen, og hvor man har servicefunktioner overfor andre mennesker. Man skal lære at tage fat om konflikterne på arbejdspladsen, så de ikke udvikler sig. Mobning og chikane er ofte startet med en banal konflikt f.eks. om, hvordan man skal udføre en arbejdsopgave.

Får man ikke talt sig til rette, trappes konflikten måske op og bliver til gensidige angreb på den andens personlige egenskaber. Det samme kan ske i forhold til kunder, hvor man måske har en kontrol eller



myndighedsfunktion. Her er det vigtigt for den ansatte at holde sig til det eksakte, så konflikten ikke udvikler sig. Man skal ikke lade sig provokere til personlige angreb. I sådanne arbejdsfunktioner er det vigtigt at træne konflikt-håndtering. Gå efter "bolden" og ikke personen!

## Kultur/musik



Bag andres kulturoplevelser ligger også et stykke arbejde, f.eks. musikudøvelse. Den oplevelse man kan få som publikummer og den feedback, man giver orkesteret, er med til at give musikeren en oplevelse at leve på. At spille musik kræver talent, træning og atter træning samt evnen til at bevare ro og koncentration. Selvom kapelmesterens opgave ligger i at få gruppen til at "spille sammen", kræves der også indfølelse og gensidig respekt for de andre i gruppen for at kunne levere musikken.

Når man "er på", f.eks. når der spilles solonumre, har man hos musikere målt et psykisk stressniveau svarende til,

hvad der kan måles hos jagerpiloter på vej ud med kaptanten. Efter sådan en indsats følger ofte træthed og udmattelse, især fordi jobbet også indebærer, at man skal koncentrere sig i mange timer. Så længe musikken spiller, er der ikke mulighed for pauser. Musikeren er altid på arbejde, når andre holder fri, derfor kræver jobbet også en forstående familie.

## L

### Ledelsesansvar

Arbejdslederen skal ifølge arbejdsmiljøloven på arbejdsgiverens vegne medvirke til, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige inden for det område, han eller hun leder. Lederen har altså i sin ledelsesfunktion en vigtig rolle i forhold til kvaliteten af arbejdsmiljøet – også det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdslederen er tillige medlem af sikkerhedsgruppen i afdelingen. Det kan være en udfordrende opgave at håndtere, at man i måden at lede, beslutte og informere på, medvirker til kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø. Hvis der opstår problemer, har man også et ansvar i forhold til at få vendt billedet.

## M

### Militær

Struktur og kultur i militæret vil påvirke arbejdsorganisering og samarbejdsformer for alle de ansatte, også de der ikke udfører militære opgaver.

Til militæret hører i en vis udstrækning en macho kultur, der kan indebære, at problemer som mobning og chikane ikke er noget man taler om – og slet ikke noget man søger hjælp til. Opstår der samarbejdsproblemer mellem kolleger eller mellem chef og ansat, kan kulturen være medvirkende til, at det ikke tages alvorligt. Man vælger at overse problemet og håber på, at det går over eller ønsker, at man kan befale sig ud af det.

Militæret har indtil for få år siden været en meget tryk og fast arbejdsplads. Besparelser og omlægninger betyder, at sikkerhedsnettet er væk. I stabene kan dette betyde, at arbejdsmængden og også arbejdstempoet vokser. Dette kan føre til stress hos de ansatte.



### Mobning

Mobning er en form for chikane (se afsnittet om chikane) på arbejdspladsen og må ikke forveksles med almindeligt drilleri og sjov på arbejdspladsen. Drilleri kan udvikle sig til mobning, når en eller flere koncentrerer sig om altid at ramme én person, og vedkommende ikke kan stoppe chikanen. Nogle arbejdspladser kalder deres omgangsform for



rå og kærlig. Man skal vænne sig til tonen i køkkenet, i frokoststuen eller frisørsalonen. Den rå og kærlige tone udarter sig til mobning, når man udsættes for gruppepres. Der er tale om magtmisbrug, hvis det er chefen, der enten billiger eller selv tager del i mobningen. Af og til kan det være eleven det går ud over. Da eleven er afhængig af arbejdsplads og uddannelse, kan han/hun have svært ved at sige fra. I værste fald går det både ud over selvtillid og arbejdsevne. Mister man tilliden til sig selv som person, mister man også tilliden til sine arbejdsevner. Man bliver fagligt nedslidt. Som offer for mobning er det vigtigt hurtigt at tage fat i sit sociale netværk. Man skal ikke føle skam ved at tale om problemet. Dernæst må man søge hjælp hos sin sikkerheds- eller tillidsrepræsentant og også være parat til at tale med sin leder om problemet.

### **Monotont overvågningsarbejde**

Ensformigt arbejde kan medføre det, der kaldes monotoni-tilstand. Det kan opstå, hvis man skal koncentrere sig om få ting i lang tid, som man f.eks. skal det ved overvågningsarbejde. Arbejdet vil ikke være særlig krævende eller stimulerende.

Hvis arbejdet ikke kræver, at man er opmærksom og koncentreret hele tiden, kan samtale, læsning, eller andre aktiviteter forhindre, at monotoni-tilstand opstår.

Monotoni-tilstand kan modvirkes ved en ændret fordeling af typen af arbejdsopgaver mellem de ansatte. Jobbet bliver mere omfattende og meningsfuldt, dvs. det stiller større faglige krav, og samtidig får man mere variation i og overblik over arbejdet. Der er ikke mange jobs i branchen, hvor der er risiko for monotoni-tilstand. De steder, hvor man skal være opmærksom på risikoen, er overvågning på alarmcentraler, militær overvågning ved radaranlæg og overvågning af f.eks. indkøbscentre.

## **N**

### **Netværk**



Netværk både på arbejdspladsen og udenfor er vigtige, når man som ansat skal tackle belastninger på grund af det psykiske arbejdsmiljø. Har man været udsat for trusler eller vold, eller føler man sig chikaneret, skal man bruge sit netværk. Det kan være venner, familie eller kolleger. På nogle arbejdspladser vælger man at have et netværk af ressourcepersoner. De kan f.eks. yde krisehjælp

til en kollega. Nogle af de organisationer, der yder professionel krisehjælp, uddanner netværkspersoner på arbejdspladsen. De lærer at tage sig af "nu og her" problemer, eller problemer der ikke behøver professionel hjælp.

## **O**

### **Omstruktureringer og jobusikkerhed**

Omstruktureringer på en arbejdsplads kan ske på grund af udefra kommende omstændigheder. Men det kan også være et led i en forandringsproces, der i sidste ende kan føre til bedre arbejdsvilkår. Men ansatte bliver ofte utrygge, når den slags forandringer sker. Derfor er det vigtigt med information og medinddragelse under hele processen. Det kan være en idé at udveksle erfaringer med kolleger fra andre virksomheder og selv tage del i planlægningen. Lederen har en vigtig rolle som "forandringsagent" i en sådan proces.

## **P**

### **Politi**

En af de påvirkninger en del politifolk vil blive udsat for i deres arbejde er voldsomme og belastende oplevelser af forskellig art. Det kan enten dreje sig om hændelser, hvor betjenten er direkte truet på liv og helbred, som f.eks. ved voldsomme anholdelser eller trusler med våben. Det kan også dreje sig om ubehagelige oplevelser ved redningsarbejde i forbindelse med

katastrofer. Det kan være forbrydelser overfor børn, eller det at skulle underrette en pårørende om et dødsfald. Efter sådanne hændelser er det ledelsens opgave at sørge for hjælp til den enkelte eller gruppen evt. skaffe professionel krisehjælp.

Politiet har en dobbeltrolle. Dels som myndighedsperson og kontrollant, dels som den man som borger kan hente hjælp hos, når man føler sig truet, eller har været ude for en ulykke. Rollen som "hjælper", eller som den der yder en socialpædagogisk indsats i nærmiljøet, styrker politiets image i befolkningens øjne. En virksomheds eller faggruppes image i befolkningen kan have stor indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø, og dermed på trivsel og udviklingsmuligheder.

## R

### Rengøring

Alle virksomheder er "brugere" af rengøringsydelser eller har direkte kontakt til rengøringspersonale på deres arbejdsplads. Derfor har alle også en mening om det. Arbejdsorganiseringen på rengøringsområdet har nogle steder ændret sig fra at være et forholdsvis selvstændigt og helhedsorienteret arbejde med stor faglig stolthed til at blive mere og mere industrialiseret. Det kan betyde mindre tid til flere kvadratmeter rengøring. På andre arbejdspladser, f.eks. sygehuse, bevæger

man sig i retning af at arbejde i teams, i selvstyrende grupper eller jobfunktionen udvides til at omfatte andre opgaver end rengøring, f.eks. portørarbejde og køkkenarbejde.

De steder, hvor rengøring er alenearbejde og natarbejde, kan der være en risiko for psykiske belastninger.

Et rengøringsjob på en lokal skole i en mindre by kan være meget tilfredsstillende. Især hvis man oplever, at de ansatte på skolen er ens kolleger og sociale netværk. Udliciteres rengøringsarbejdet, kan der være en risiko for, at man mister dette tilhørsforhold. Hvis de nye rengøringsplaner ikke er på højde med dem i det tidligere ansættelsesforhold, kan brugerne opleve, at kvaliteten forringes. Kritikken rettes mod rengøringsassistenten.



19 Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr. 575 af 21. juni 2001, *Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde*

Sanitørernes arbejde kan være både hårdt og udfordrende. Rengøring efter ulykker kan være farligt, men kræver samtidig mange kvalifikationer. Man skal vide, hvad man har med at gøre, (f. eks. ved oprydning efter kemikalieulykker eller brand m.m.) Man skal være klar til at rykke hurtigt ud og arbejde længe. De fysiske belastninger og farer kan veje tungt, men den psykiske udfordring kan være med til at give jobtilfredshed.

Et fælles ønske fra arbejdsgiver og arbejdstager kunne være, at kunderne satte større "pris" på rengøringen. Det er derfor vigtigt, at kunden fortæller sine medarbejdere, hvilke forventninger de kan stille til rengøringen efter den indgåede kontrakt.

## S

### Sikkerhedsorganisationens opgaver

I bekendtgørelsen om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde står det bl.a. præciseret, hvilke opgaver sikkerhedsgruppen og sikkerhedsudvalget har.<sup>19</sup>

Nedenfor er anført de vigtigste af sikkerhedsorganisationens opgaver:

- at deltage i aktiviteter til beskyttelse af de ansattes sikkerhed og sundhed
- at deltage i aktiviteter til forebyggelse af sikkerheds- og sundhedsmæssige risici
- at deltage i planlægningen af afdelingens sikkerheds- og

sundhedsarbejde, herunder deltage i vurderingen af sikkerheds- og sundhedsforholdene, jf. bestemmelserne i bekendtgørelsen om arbejdets udførelse, som også omhandler efterfølgende kontrol.

Sikkerhedsgruppen deltager konkret i aktiviteterne, og sikkerhedsudvalget sørger for at planlægge, lede og koordinere arbejdet.

Bestemmelserne i bekendtgørelsen om arbejdets udførelse refererer blandt andet til, at man også skal sørge for den psykiske sundhed på arbejdspladsen.

### **Skiftarbejde/holddrift**

Skiftarbejde/holddrift foregår ved, at flere personer eller grupper afløser hinanden på samme arbejdsopgave efter en fast plan. Arbejdstiden kan være fast eller vekslende, men vil helt eller delvist være placeret uden for normal arbejdstid. Dvs., at en del af servicebranchens medlemmer arbejder på denne måde udenfor normal arbejdstid. Skiftarbejdet/holddrift påvirker den ansattes helbred og sociale liv. Kroppens biologiske døgnrytme forstyrres, hvis man arbejder om natten.

Det er dog ikke alle, der bliver syge af det. Nogen kan vænne sig til det. Skiftende arbejdstider kan kroppen have sværere ved at vænne sig til, hvorfor det er vigtigt, at skiftene tilrettelægges, så de sker med urets rotation: Dagsvagt, aftenvagt og nattevagt. Efter en periode med natskift bør man

altid have fridøgn, så man kan sove ud.

### **Små virksomheder**

Mange af branchens virksomheder er forholdsvis små med kun enkelte ansatte. Der stilles forskellige krav til fagligheden, og kontakten til kunderne kan være større eller mindre.

Kunderne stiller forskellige krav til involvering fra den ansattes side.

Der stilles store krav om indføling og evne til at tackle kundernes kriser fra bedemandens side.

I specialbutikker skal man have et stort varekendskab og faglig indsigt.

I andre dele af detailhandelen kræves kreativitet og æstetik sans.

Kundekontakten vil ofte være et positivt element i det psykiske arbejdsmiljø. En vigtig forudsætning er, at der er tid nok til den enkelte kunde, og at man er ajourført med sin faglige viden.



Er der kun få ansatte, eller kun butiksindehaver og én ansat, er det ekstra vigtigt, at samspillet fungerer godt. Man har ikke så mange kolleger at vælge i mellem, derfor er den lille virksomhed også sårbar. Derfor er det godt på forhånd at have overvejet, hvad man gør, hvis noget går galt i forholdet mellem personalet. Kunderne kan hurtigt mærke, om det psykiske arbejdsmiljø er i orden.

### **Stress**



Alle kender begrebet stress. For nogen betyder det bare, at de har travlt. Travle perioder kan være både spændende og udfordrende. Det bliver mindre spændende, når tempoet altid er for højt. Så kan der være tale om reel stress.

Det sker især, når tempoet er styret af maskine eller bånd, eller arbejdet udføres under tidspres. Hvis der stilles modsatrettede (konfliktfyldte) eller uklare krav til arbejdet, kan det også give stress. Det gælder også, hvis man arbejder alene og ikke kan få hjælp og støtte fra kolleger, eller man ikke har tilstrækkelig indflydelse på eget arbejde.



Stress kan medføre sygdomme, som f.eks. hjertekar-lidelser, hvis det stressende arbejde står på over længere tid. Derfor skal man forebygge, at stress opstår. Dette kan f.eks. ske ved, at man for-deler arbejdsopgaverne på en anden måde mellem sig, eller at man forsøger at planlægge, så tidspres undgås. Det kan også hjælpe, at man udarbejder præcise jobbeskrivelser, så opgaven er klart afgrænset, og at arbejdet tilrettelægges, så der er mulighed for hjælp og støtte.

## T

### Tillidsrepræsentanter

Tillidsrepræsentanten har en naturlig rolle i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Sikkerhedsgruppen har en del opgaver, som skyldes påvirkninger, der stammer direkte fra arbejdets karakter. Årsager, der kan henføres til ledelsens beslutninger eller det interne samarbejde, kan blive bearbejdet sammen med ledelsen i samarbejdsudvalget eller i samarbejde med tillidsmanden. Nogle steder har tillidsrepræsentantendobbelrollen som både tillids- og sikkerhedsrepræsentant. Der kan være både fordele og ulemper ved denne dobbeltrolle. Men det vil under alle omstændigheder fremme løsninger, at ledelse, sikkerheds- og tillidsrepræsentant arbejder sammen med de ansatte om at løse opgaverne.

## U

### Udbrændthed



Man kan blive ved med at pumpe et slidt cykeldæk hårdt op og køre på det, indtil det eksploderer, og indtil da virker det upåklageligt.

Lige sådan er det med udbrændthed. Udbrændthed er et resultat af en længerevarende "stressende" proces. Udbrændthed opstår som følge af individuelle, organisatoriske og samfundsmæssige forhold og opstår i organisationer, hvor arbejdets "genstand" er andre mennesker. Men der skal være et bål, for at man kan brænde ud, dvs., det er ofte de meget engagerede medarbejdere, der risikerer at brænde ud. De brænder for deres arbejde, for kunder eller andre, som man som ansat skal servicere eller drage omsorg for.

Hos den ansatte vil det vise sig ved, at den optimisme man havde i starten af sit arbejde udvikler sig til en voksende tvivl, om man overhovedet er kommet på rette hylde. Efterhånden bliver man frustreret, føler sig magtesløs overfor opgaverne, kunderne og deres krav. Man giver op og bliver måske kold og kynisk overfor de kunder eller borgere, som man egentlig skulle være imødekommende og servicerende overfor. Sidst i processen, hvor man føler sig både psykisk og fagligt nedslidt, vil tilstanden minde om en depression.

### Om kollektiv udbrændthed

Kan det »smitte«?

De udbrændte kan (ubevidst) komme til at overføre oplevelsen af utilstrækkelighed til andre kolleger. Man vil ikke se sin egen følelse i øjnene - og tænker: Det er de andres skyld! Det gruppen kollektivt vil gøre er ofte, at overføre »det ubehagelige« til noget uden for dem selv (f.eks. kunderne). Ved at beskæftige sig med det ydre, fjernes opmærksomheden fra de indre konflikter. Personalets evne til at rumme kundernes problemer daler, og man bliver mindre tolerant.

Men udbrændthed kan modvirkes - og det er aldrig for tidligt! Hjælp og støtte til den enkelte ansatte med ændringer af opgaver og samarbejdsforhold kan hjælpe.



## V

---

### Vagt

Vagter løser deres opgaver alene, ofte om natten. Mange vagtmedarbejdere kan lide at arbejde alene, derfor generer det natlige "alene" arbejde ikke så meget. Behovet for kolleger kan i nogle tilfælde klares ved, at man mødes med andre og spiser frokost sammen. Det sker af og til, at vagten udsættes for ubehagelige oplevelser, overrasker en tyv – eller finder måske en tilskadekommen på sin vej. Vagten kan også blive udsat for trusler eller overfald afhængig af, i hvilke kvarterer og virksomheder vagten går sin runde. De sidste belastninger kan afhjælpes ved, at man skifter mellem de mere og de mindre belastende job, og at der gives tilbud om krisesamtaler, hvis nattens hændelser har været for voldsomme.



### Vaskeri

Vaskerier har været kendt som arbejdspladser, hvor arbejdet kan være tungt, og hvor der kan forekomme ensidigt gentaget arbejde. Branchen må nødvendigvis gøre noget ved belastningerne, hvis arbejdskraften skal fastholdes, og nye medarbejdere skal tiltrækkes. Der skal arbejdes både med medarbejder og lederrollen. En løsning er at etablere jobrotation, jobudvikling og arbejdsgrupper med større indflydelse på arbejdsituationen. Den traditionelle "værkførerrolle" ændres til en "coachrolle", der i højere grad er rådgivende overfor de ansatte.



fornuftig prioritering af problemerne, og at man måske finder en god løsning, fordi man får tænkt sig om.

## Å

---

### Årsagssammenhænge

Ethvert arbejde kan risikere at føre til psykiske belastninger. Men der skal som regel være en ubalance til stede, hvor krav og ressourcer ikke svarer til hinanden.

Gennem dialog på arbejdspladsen kan det være, at man finder frem til, at det psykiske arbejdsmiljø er belastende. Så er det vigtigt at standse op og undersøge, hvad der er årsagen, og hvilken konsekvens det har. Begge dele kan være med til, at man foretager en

## Metoder

**Sådan kommer I i gang** med at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Systematikken i APV kan bruges, når man går i gang med at arbejde på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Metoder og arbejdsredskaber:

Der er mange måder at gøre det på. Hvad passer bedst til Jer? Start med at være nysgerrige og undersøg også, hvad virksomhedens ressourcer er. Vær systematisk: Kortlæg, analyser, prioriter og gå så i gang med at handle! Som nævnt i afsnittet om arbejdspladsvurdering findes der bl.a. gode kortlægningsværktøjer udviklet af Arbejdsmiljøinstituttet.<sup>20</sup> AMI's psykosociale spørgeskema til arbejdspladser er en del af det såkaldte 3-dækker projekt. Materialet indeholder spørgeskemaer til brug på arbejdspladsen, til arbejdsmiljøprofessionelle og til forskere. Arbejdspladsspørgeskemaet kan også ses i At-vejledningen: Kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø (se litteraturlisten).

En god start kan være at benytte sig af At's mødepakke.<sup>21</sup> "Alle har et psykisk arbejdsmiljø – nogen gør noget ved det!". Bogen indeholder en video med gode illustrative cases, overheads, gruppespørgsmål til brug for en debat m.v. Hvis det er første gang, man skal i dialog om det psykiske arbejdsmiljø, kan video og gruppespørgsmål være en stor hjælp.

### Dialogen er vigtig

Både ved kortlægning og ved problemløsning af det psykiske arbejdsmiljø er den indbyrdes dialog mellem de ansatte, ledelsen og de ansatte vigtig. Den der har skoen på, er også den der ved, hvor den trykker. En checkliste er ikke altid det, man udtrykker sig bedst gennem. En checkliste kan sikre, at man får det hele med, men kan også begrænse de svar, kommentarer og gode idéer, der kan være nyttige, når man skal i gang med at forbedre arbejdsmiljøet.

Før man vælger, hvilken metode man vil anvende, er det værd at tage udgangspunkt i:

Hvordan plejer vi at snakke sammen om opgaver her på arbejdspladsen?

Kan vi mødes omkring mødebordet og tale frit og åbent om, hvad som helst?

Er vi hurtige og praktiske, eller skal tingene analyseres grundigt, før der skrives til handling?

Plejer vi at mødes og arbejde sammen og i større eller mindre grupper?

Ser vi kun lidt til hinanden, fordi der arbejdes meget alene – evt. ude af huset?

Er sikkerhedsgruppen vant til at styre større opgaver og til at få hele personalegruppen i tale? Eller er der andre i virksomheden, der er gode til det?

Hvis vi har problemer, plejer de så at blive løst, eller bliver de fejlet ind under gulvtæppet?

Arbejdsorganisering og den kultur man har på arbejdspladsen er med til at bestemme, hvilken metode, der kan være en god idé at vælge. Metoden skal være nem at gå til. Hvis man ikke skal bruge for mange ressourcer, er det praktisk at vælge den arbejds- og mødeform, der plejer at fungere godt.

Det behøver ikke at være en kedelig opgave at gå i gang med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Det er en god idé at få et billede af, både hvad der går rigtig godt på arbejdspladsen, og hvad der bør forbedres. Der er sommetider en tendens til, at når der tales om psykisk arbejdsmiljø, så tænker alle på stress, konflikter og dårlige beslutninger. Hvis der er problemer, skal de selvfølgelig løses, men man behøver ikke at skabe problemer, der ikke er der. Derfor kan det være godt også at få listet op, hvad man er god til på arbejdspladsen. Det er måske netop her, man henter ressourcerne til at klare problemerne. Et godt samarbejds-klima kan være grobund for mange gode idéer, f. eks hvis man sammen skal i gang med at tackle voldsomme "kunder".

I Idékataloget: "Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger"<sup>22</sup> findes en række beskrivelser af gode metoder, der er velegnede til at vurdere det psykiske arbejdsmiljø. Netop når man skal arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, er det godt at vælge en metode, hvor der under-

20 Skema med vejledning og statistikprogram får ved henvendelse til At-Salg på tlf. 3915 2526

21 Mødepakken: Alle har et psykisk arbejdsmiljø nogen gør noget ved det. Indeholder videoen: Tryk STOP i god tid og Håndbog om psykisk arbejdsmiljø, Arbejdstilsynet 1998.

22 Idékatalog: »Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdspladsvurderinger«. Arbejdsmiljøfondet 1995.

vejs er plads til dialog, mulighed for at diskutere og snakke sammen om løsninger i personalegruppen.

### Et par nemme metoder

Tematiserede skemaer, spil, interviews og fremtidsværkstedsmetoden er god til at identificere problemer og udviklingsområder. Man kan være nødt til at kombinere flere metoder, hvis man både skal gennemføre en god kortlægning, være sikker på at involvere alle, have mulighed for at prioritere, finde løsninger og følge op på dem.

Både skemaer og fremtidsværkstedet kan lukke op for at sætte ord på mange ting. Vil man være sikker på, at alle relevante ting kommer med, kan det være nødvendigt med systematik i skemaer og interviews. Systematikken er også nødvendig, når man skal udarbejde brugbare handlingsplaner.

### Fremtidsværkstedet

Metoden<sup>23</sup> kan bruges af en gruppe, der har fælles arbejdsopgaver, fælles ledelse eller er fælles om arbejdsfaciliteter el. lign. Gruppen skal være af en overskuelig størrelse, f.eks. 20-30 personer. Enten skal gruppen være vant til at lukke munden op i hinandens selskab, eller også må man beregne tid til "opvarmning". Metoden fungerer ikke, hvis der er konflikter eller gensidig kontrol, så man ikke tør sige, hvad man mener.

I et fremtidsværksted skal man have en person, der styrer forløbet. Det skal helst være en, der ikke selv er en del af arbejdsfællesskabet og derfor involveret i gruppens evt. problemer. Man skal sørge for et godt mødelokale, hvor man ikke bliver forstyrret, og man skal sætte den nødvendige tid af. Med en god mødeleder og en tovholdergruppe, der skriver referat og følger op på handleplaner, kan fremtidsværkstedet gennemføres på ca. 3 timer, hvor der bruges en time til hver fase. Reglerne er, at man ikke må kritisere hinanden, alle skal kunne komme til orde, og alt skal skrives op.

Kort beskrevet så består fremtidsværkstedet af tre faser.

**Kritikfasen:** Mødelederen starter en brainstorm, hvor alle får mulighed for at skrive op på væg-aviserne, hvad der ikke fungerer tilfredsstillende, når man tænker på det psykiske arbejdsmiljø. Stikordene sorteres under overordnede temaer. Grupperne beskriver årsag og konsekvenser af "kritikstikordene".

**Fantasifasen:** Her kan alle komme med stikord og forslag til, hvad der er det optimale eller den mest fantasifulde løsning til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. Endelig kommer

**Virkeliggørelsesfasen**, hvor der udarbejdes konkrete handlingsplaner med angivelse af opgaver, ansvarlige og deadlines for opgaver.

### Fokusgruppeinterview

En anden metode, der giver mulighed for dialog i arbejdsgrupper, er fokusgruppeinterviewet. Her har sikkerhedsgruppen eller måske en gruppe sammensat af personaleafdelingen på forhånd planlagt en interviewguide med forholdsvis åbne spørgsmål. Interviewet gennemføres gruppevis, f.eks. mindre grupper på max. 8 personer. I gruppen er der lejlighed til, at alle siger noget om de temaer inden for det psykiske arbejdsmiljø, der er valgt. Det kan f.eks. være temaer som: Måden vi samarbejder på, rammer og ressourcer, arbejde og kvalitet m.v. Der er under interviewet mulighed for at komme med idéer til løsninger af evt. problemer.

Metoden kræver mindre tid fra de ansatte, ca. 1-1½ time, men forholdsvis mere tid for "arbejdsgruppen", både til forberedelse, gennemførelse og udarbejdelse af konkrete handlingsplaner. Det kræver noget øvelse at interviewe en gruppe, så der åbnes for, at alle deltagere kommer til orde, og at svarene bliver konkrete og brugbare. Arbejdsgruppens arbejde er at samle op på alle kommentarer. Et efterfølgende møde kan bruges til at udarbejde handleplaner på baggrund af fokusgruppeinterviewet.

### Omkring bordet

Hvis Jeres arbejdsplads er lille og vant til at ordne tingene omkring bordet – kan man bruge et par

23 Læs mere om metoden i: Idekataloget se note 22.

centrale temaer som udgangspunkt. Læg spørgsmålene midt på bordet – eller hæng dem op på en opslagstavle. Diskuter temaerne og skriv kommentarerne op på en planche, små lapper papir eller tag et referat af mødet. Så kan man hurtigt finde frem til, hvilke spørgsmål der siger noget om, hvad på arbejdspladsen der går godt, og hvor arbejdsmiljøet skal forbedres.

### **Dialogspil**

Der findes en række gode dialogspil<sup>24</sup> om det psykiske arbejdsmiljø. Ved at trække et kort og læse udsagn højt for hinanden går man i gang med at finde ud af, hvilke problemstillinger der er

mest relevante. De prioriterede problemstillinger på kortene går man så i gang med at finde løsninger på. Til sidst beslutes det, hvem og hvordan løsningerne skal føres ud i livet.

Metoderne kan kombineres på forskellig måde. Det er vigtigt at vurdere, hvad der passer bedst til egen arbejdsplads, og hvor mange ressourcer, man har mulighed for at bruge i forløbet. Det der er godt ved en dialog, når man arbejder med det psykiske arbejdsmiljø, er, at der faktisk arbejdes med problemstillingerne, allerede når man snakker sammen om dem. Det sætter gang i tanke og handling.



## Afslutning og opsummering

Håndbogens formål har været at give et bud på, hvordan man kan forstå det psykiske arbejdsmiljø, og hvordan man kan arbejde med det. Psykisk arbejdsmiljø har ry for at være vanskeligt og komplekst at arbejde med. Ordbogen kan være med til at forenkle dette billede. Forhåbentlig tager arbejdspladserne fat i denne udfordrende opgave, der kan være med til at fremme udvikling og trivsel på arbejdspladsen.

Metoderne sidst i bogen kan bruges som inspiration til, at I på jeres arbejdsplads går i gang med at kortlægge, problemløse eller udvikle på trivslen og det psykiske arbejdsmiljø. Når processen sættes i gang, er det vigtigt, at medinddrage alle de berørte i en handlingsplan. Det aktiverer og ansvarliggør alle med det formål at få skabt et godt psykisk arbejdsmiljø – fra A til Å:

- **Psykisk arbejdsmiljø handler om, hvordan vi trives på arbejdspladsen**
- **Dårlig trivsel er skidt for helbredet**
- **Psykisk arbejdsmiljø kan ikke måles, som når vi måler støj. Men vi kan mærke det**
- **Det er en god investering at arbejde med psykisk arbejdsmiljø ud fra devisen: Tilfredse medarbejdere er produktive medarbejdere**
- **Er der problemer, skal de løses på arbejdspladsen. Alle, både ledere og ansatte, er medansvarlige for at løsninger gennemføres tilfredsstillende.**

## Litteratur

### Love og regler

Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse 1084 af 19. september 2017 af lov om arbejdsmiljø  
Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse 1234 af 29. oktober 2018 om arbejdets udførelse  
Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse 1181 af 15. oktober 2010 om samarbejde om sikkerhed og sundhed  
At-vejledning D.3.2 om Ensidigt belastende arbejde og ensidigt, gentaget arbejde  
At-vejledning D.4.1 om Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø  
At-vejledning D.4.2 om Mobning og seksuel chikane  
At-vejledning D.4.3 om Vold

### Arbejdstilsynet

Tryk STOP i god tid, video: <https://vimeo.com/170433779>  
Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. [www.amid.dk](http://www.amid.dk)  
Dialogspil om psykisk Arbejdsmiljø. Kort og spillevejledning. [www.amid.dk](http://www.amid.dk)  
Psykosocialt arbejdsmiljø. [www.amid.dk](http://www.amid.dk)  
Arbejdspladsspørgeskema om psykisk arbejdsmiljø og trivsel. [www.amid.dk](http://www.amid.dk)

### Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

[www.nfa.dk](http://www.nfa.dk): Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø  
[www.nfa.dk](http://www.nfa.dk): Fakta om virksomhedernes arbejdsmiljøindsats 2017

### BFA Service - Turisme

Vejledning om sundt og sikkert arbejde i svømmehaller. [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)  
Arbejdspladsvurdering. [www.apvportalen.dk](http://www.apvportalen.dk)  
Dørmænd og vold. [www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

### BFA Service - Turisme - Værktøjskasser om:

Alene arbejde  
At arbejde systematisk med fravær - fra fravær til nærvær  
Det rummelige arbejdsmarked - Hvordan skaber vi plads til alle  
Den gode samtale i vanskelige situationer  
Forandringsprocesser. Politi, forsvar og kriminalforsorg  
Forebyggelse af arbejdsulykker ved forlystelser  
Forebyggelse af PTSD i kriminalforsorgen  
Forebyggelse af trusler og vold  
Jobsikkerhed  
Konflikt håndtering. Lær konfliktpyramidens hemmeligheder at kende  
Lykkelige omstændigheder  
Mobning  
Omstillingsprocesser - er du klar til at skift plads  
Overvågningsarbejde  
Social og faglig støtte  
Stress og stresshåndtering  
Sundhedsfremme på arbejdspladsen  
Voldsomme oplevelser og chokerende begivenheder, og hvad man kan gøre ved det

## Adresser

Arbejdstilsynet  
Landskronagade 33  
2100 København Ø  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

Videncenter for Arbejdsmiljø  
Lersø Parkalle 105  
2100 København Ø  
[www.amid.dk](http://www.amid.dk)

Håndbogen kan downloades på  
[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

Layout: [emphasis.dk](http://emphasis.dk)  
Produktion og dtp: Clichefa A/S  
Oplag: 9.000 eksemplarer  
1. udgave, 1. oplag år 2002  
ISBN nr.: 87-91106-05-2  
Varenummer: 162014



**BFA**

Transport  
Service – Turisme  
Jord til Bord

Branchefællesskab for Arbejds miljø

**Arbejdsgiversekretariatet**

**Branchearbejds miljøudvalget Service – Turisme**

H.C. Andersens Boulevard 18

1787 København V

Tlf. 33 77 33 77

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)

**Arbejdstagersekretariatet**

**Branchearbejds miljøudvalget Service – Turisme**

Kampmannsgade 4

1790 København V

Tlf. 88 92 01 43

[www.bfa-service.dk](http://www.bfa-service.dk)