



# GØR NOGET MERE

– HÅNDBTERING AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ



## INDHOLD

- /5 ■ FORORD
- /9 ■ DEN KULTURELLE FAKTOR OG DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Dominique Bouchet, professor ved Syddansk Universitet
- /45 ■ LEAN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Per Langaa Jensen, professor ved Danmarks Tekniske Universitet
- /83 ■ VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

Tage Søndergård Kristensen, professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- /119 ■ GØR NOGET – I TIDE  
ALKOHOL PÅ – OG UDEN FOR – ARBEJDSPLADSEN

Erling Groth, behandlingschef ved Majorgården & Mette Lohse, udviklingschef, Majorgården
- /149 ■ HVORDAN HÅNTERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Karl-Henrik Baum, cand.scient.pol. & Lars Aakerlund, speciallæge ved Psykiatrisk Privatklínik & Jesper Karle, speciallæge ved Psykiatrisk Privatklínik
- /171 ■ FRA KONFLIKTSKYHED TIL KONFLIKTÅRVÅGENHED

Tina Monberg, cand. jur. ved Mediationscentret A/S & Erika Bindner, cand. jur. ved Mediationscentret A/S



## FORORD

Det er altid en glædelig begivenhed at udgive en bog. Glæden er ikke mindre, når det, som nu, er anden gang TekSam, i samarbejde med I-Bar, udgiver en artikelsamling på TekSam's årsdag for industriens samarbejdsudvalg.

Bogen henvender sig til samarbejds- og sikkerhedsudvalg med det formål at inspirere til arbejdet med udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte industrivirksomhed.

Denne artikelsamling er forankret i de temadage om aktuelle emner relateret til det psykiske arbejdsmiljø, som TekSam og I-Bar har gennemført og fortsat indbyder til i 2007.

Ud over de 10 forfatteres bidrag til denne bog har 4 fotografer ud fra titlen "mennesker i arbejde" leveret de dagsaktuelle billeder, som spiller sammen med teksterne bogen igennem.

Medarbejdernes og ledernes daglige arbejdsglæde er afgørende for et godt arbejdsliv og er i betydeligt omfang med til at fastholde og udvikle industriens globale konkurrenceevne.



Det er vores håb, at samspillet mellem teksten og billederne i denne bog vil inspirere læseren til at tage de initiativer i samarbejdsudvalget, der skal til for at imødekomme behovet for udvikling af det psykiske arbejdsmiljø og dermed fastholdelse af arbejdsglæden.

Det er af afgørende betydning for fremtiden, at de ansvarlige og involverede på den enkelte virksomhed tilegner sig viden og opbygger kompetencer på de vigtige områder, som tilsammen danner den mosaik, vi måske lidt upræcist kalder det psykiske arbejdsmiljø. Her er et bidrag, som vi håber, vores medlemmer vil tage vel imod.

Ud over at tekst og billeder er tænkt som inspiration til udvalgene i

Bolette Christensen  
vicedirektør i Dansk Industri

deres arbejde, er bogens indhold også tænkt som en del af den efteruddannelse, der er nødvendig for at imødekomme kravene til kvalitet i arbejdet med arbejdsmiljøet.

Vi takker alle, der har medvirket til denne bogs tilblivelse, Industriens Branchearbejdsmiljøråd og Industriens Uddannelsesfond, som har finansieret udgivelsen, og en særlig tak til forfatterne for deres artikler, fotografierne for deres billeder og virksomhederne og deres medarbejdere, som har stillet sig til rådighed for fotografierne.

God fornøjelse med læsningen og billedoplevelserne.

Børge Frederiksen  
næstformand i CO-industri





## DEN KULTURELLE FAKTOR OG DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ

Om identitetens og kulturens betydning for samarbejdet i organisationer.

Dominique Bouchet, professor ved Syddansk Universitet

*“Pligten til at respektere min næste er indeholdt i den grundsætning ikke at reducere et andet menneske til middel for mine mål.”*

*“Die Pflicht der Achtung meines Nächsten ist in der Maxime enthalten, keinen anderen Menschen bloß als Mittel zu meinen Zwecken abzuwürdigen.”*

Immanuel Kant, 1798: Die Metaphysik der Sitten, Tugendlehre. § 25.

*“Vi lovpriser folk i forhold til den agtelse, de viser os.”*

*“Nous louons les gens à proportion de l'estime qu'ils ont pour nous.”*

Charles de Montesquieu, 1755: Cahiers.

For at opnå en afklaring på, hvad der er på spil, når mennesker fra forskellige kulturer samarbejder i en organisation om et fælles projekt, er det meget nyttigt at have identificeret en række forhold, som karakteriserer menneskelige relationer i almindelighed for derefter at se på variationer i den måde, de optræder på i forskellige kulturer eller situationer. Hvad er det egentlig, folk går op i, når de samarbejder? Hvorfor kan der – selv om organisationen har opstillet fælles mål – opstå misforståelser og frustrationer? Hvilke konsekvenser kan sådanne føre til for individet og organisationen? Hvad kan ledelsen og medarbejderne gøre for at sikre en bedre forståelse på tværs af kulturer for at styrke synergi mellem de for-

\*) denne tekst er tilegnet Paul Hegedahl og Maunu von Lüders

skellige kulturelle grupper? Disse er de spørgsmål, som denne artikel gerne skulle hjælpe med at besvare på en argumenteret og anvendelig måde, så danske virksomheder og organisationer kan blive endnu bedre til at gøre brug af mangfoldigheden.

For at begribe relationer, skal der begreber til. De hjælper til den nuancerede forståelse. De fungerer som indgangsdøre til forskellige aspekter af problemstillingen, og til sidst kan de også virke som faneblad eller stå på en huskeseddel, så man bedre kan få styr på, hvad der skal til for at forbedre hverdagen på arbejdspladsen. Således har jeg valgt at betitle de fire afsnit i dette kapitel med de begreber, der forekommer mig mest centrale for at belyse problemstillingen – nemlig respekt, identitet, integration og kultur. I mit arbejde støtter jeg mig til, hvad de forskellige videnskabelige artikler og bøger henviser til, når man undersøger problemstillingen. I dag virker faggrænserne ofte som begrænsninger, når man skal belyse så komplekse sammenhænge i organisationer. Som sædvanlig har jeg taget udgangs-

punkt i en problemstilling og ikke i en fagdisciplin. Dette kapitel bygger således på viden inden for filosofien (Hegel, Honneth, Kant, Kristeva, Levinas, Ricoeur, Taylor,...), antropologien (Douglas, Geertz, Girard, Hall, Kardiner, Levi-Strauss,...), sociologien (Iribarne, Nisbet, Schnapper, Simmel, Tocqueville,...), psykologien (J. Benjamin, Kaës, Kernberg, Lacan, Winnicott,...), socialpsykologien (Camilleri, Moscovici, Tap, Vinsonneau...), etnopsykiatrien (Devereux, Kaës, Nathan,...), sprogteorien (Eco, Williams,...) og neurobiologien (Changeux, Laborit,...).

Det første, jeg vil beskæftige mig med, er den enkelte medarbejders forventninger og behov, men disse begreber er vage og kan referere til så meget. Medarbejdere vil selvfølgelig belønnes og behandles ordentligt, men hvad betyder det, og hvad indebærer det egentlig? I et samfund, hvor ingen sulter, og hvor alle kan finde ly, viser det sig, at der alligevel er et andet lige så grundlæggende 'behov' (som det vil være mere rigtigt at kalde 'higen'), som motiverer

folk i organisationer, nemlig behov for **respekt og anerkendelse**. Disse to ord er titlen på første afsnit. Alle forventer og tilstræber respekt, det er et universelt fænomen, og det skyldes et særligt forhold i den menneskelige væren: fra fødslen er ethvert menneske afhængig af de andre for at kunne blive til noget og for at opfatte sig selv som et menneske. Sådan er vores individuelle identiteter skruet sammen.

Selvom forventningen om respekt og stræben efter anerkendelse er universelle, varierer måden, respekten udtrykkes på, og anerkendelse føles meget anderledes fra person til person og ikke mindst fra kultur til kultur. Der findes med andre ord en mangfoldighed af udtryksformer for, hvordan man som person og som gruppe forventer at opleve respekt samt for, hvordan man tilstræber anerkendelse, og denne mangfoldighed skyldes for det meste kulturelle påvirkninger. Der kan opstå kæmpe misforståelser mellem mennesker med forskellig kulturel baggrund, selvom alle parter forsøger at være venlige. Det andet

afsnit bærer derfor titlen: **Den forskellige identitet**.

De kulturelle misforståelser kan resultere i integrationsvanskeligheder for de enkelte medarbejdere, ligesom de kan fungere som en undskyldning for ikke at sætte spørgsmålstegn ved egne væremåder for ikke at lave om på egne fremgangsmåder i en tid, hvor hastige forandringer netop kræver omtanke. Enkelte medarbejdere kan således vælge at stå fast i deres opfattelse i stedet for at lære af mangfoldigheden og blive bedre til at tage udfordringer op. En manglende udnyttelse af det potentiale, der netop ligger i kulturelle misforståelser, kan således vise sig at være et problem, ikke blot for de medarbejdere, som skal integreres, men også for de medarbejdere, som er integreret, såvel som for hele organisationen. Ubearbejdede kulturelle misforståelser medvirker til, at kreativiteten og synergien i organisationen ikke udvikles optimalt. Men der findes måder, hvorpå man kan sikre en bedre udnyttelse af en kulturel mangfoldighed, måder der giver et godt grundlag for

en større kreativitet, en stærkere organisationskultur og en bedre tilpasning til en globaliseret økonomi. Det individuelle aspekt af sagen vil blive behandlet i tredje afsnit med titlen: **Det psykiske pres og den manglende integration**, og det fælles aspekt i fjerde afsnit, som hedder: **Den kulturelle faktor**.

### 1. Respekt og anerkendelse

Begreber er aldrig entydige: de anvendes på forskellige måder af forskellige mennesker i forskellige kulturer til forskellige tider. Begreber hviler ikke i sig selv, de henviser til hinanden i konfigurationer, som afspejler de bestræbelser, mennesker har gjort sig for at få styr på deres oplevelser. Til tider opleves der noget nyt, som tvinger folk til at tænke i nye sammenhænge, og så forrykkes hele begrebssystemet. Selvfølgelig er der forskel på, hvordan mediefolk og universitetsfolk anvender begreber. De første er meget præget af moden, og de sidste er meget optaget af stringensen. Ikke desto mindre er det vigtigt at arbejde for en tidssvarende

brug af begreber, som kan bidrage til en bedre håndtering af nutidens problemer.

Respekt og oplevelse er netop begreber, som det gælder om at få styr på i vor tids globaliserede samfund, hvor serviceøkonomien (eller endda symboløkonomien) spiller så vigtig en rolle. Oplevelsesbegrebet dækker ikke helt over det engelske *experience* begreb og kan faktisk ikke oversættes direkte til de andre europæiske sprog. Ikke desto mindre er det vigtigt at forholde sig til begrebet, da det er så hyppigt anvendt i dag. En så flittig brug af et begreb på en så upræcis måde er nok udtryk for, at der er noget nyt, organisationer gerne skulle have styr på. Oplevelsesbegrebet er kommet til os via medierne. Samtidig med det er der kommet et nyt begreb ind via universitetsverdenen, nemlig anerkendelsesbegrebet. Og begge begreber kan blive anvendt til forståelse og håndtering af de nye måder, hvorpå forbrugere og medarbejdere forholder sig til organisationer og deres produkter.

Ordet respekt forbindes ofte med

ærbødighed og lydighed, ja endda frygt og underkastelse. På tysk får ordet *Achtung* straks nogle til at tænke på 2. verdenskrig. Netop derfor er det min påstand, at brugen af begrebet skal fornyes, og at begrebet respekt kan komme til at spille en ny rolle i vort samfund præcis på samme måde som eksempelvis begreberne samfund, kultur, klasse og organisation, der fik en helt ny betydning i forbindelse med den industrielle og demokratiske revolution (Williams, Nisbet). At begrebet *respekt* for det meste stadig knyttes til en gammeldags forståelse af autoritet og frihed skyldes netop, at vi ikke har formået at tænke det ind i nutiden.

Begrebet *autoritet* forveksles mindre og mindre med begrebet *autoritær*. Folk ved, at en autoritet er en person, som har styr på det, hun eller han siger, og som ikke behøver at opføre sig autoritært. Faktisk forholder det sig sådan i dag, at hvis man forsøger at opføre sig autoritært, er der store chancer for, at ens autoritet ikke bliver anerkendt. Og det er præcis det modsatte, som det var tilfældet tid-

ligere, hvor alvor og overlegenhed skulle være tegn på autoritet. Og det gjorde, at man endte med at forveksle autoritet og autoritær, og selv i tiden efter den demokratiske revolution forblev autoritet forbundet med selvrådighed og arrogance.

Faktisk er begreberne autoritet, arrogance og respekt stadig tæt forbundne, men vigtigt er det, at hver enkelt medarbejder tænker lidt over, hvordan de er forbundne, så de bedre kan indfange forskellige autoritets- og respektformer. Ikke mindst fordi så mange medarbejdere har så svært ved at opfatte anderledes tegn på respekt og er tilbøjelige til at tolke alt for mange af dem som udtryk for det modsatte, nemlig arrogance, ligesom alt for mange i organisationerne kun kan håndtere autoritet på én måde, nemlig den de fleste medarbejdere har været vant til i den kultur, de er blevet opdraget i. Når nye chefer og nye medarbejdere fra andre kulturer kommer til organisationen, er de oprindelige medarbejdere alt for ofte tilbøjelige til at opfatte disse nye kollegers adfærd udelukkende ved hjælp





af deres egen forældede autoritets-skala. De forstår ikke, at deres lokallov ikke længere er gældende, og at den nu hæmmer deres organisation en del. De tillader sig endda at anlægge deres uanvendelige målestok på de nye medarbejders personlighed for at ende med at karakterisere dem som værende "autoritetstro" eller "arrogante", hvilket kan siges at være et klart udtryk for manglende respekt for sin næste. Og selvom det sjældent kommer direkte til udtryk i personforholdet, kommer det faktisk til at påvirke relationen og hele organisationen. En organisation, hvor medarbejderne misopfatter hinandens signaler og intentioner, kan ikke fungere optimalt.

Hvorfor skulle nye medarbejdere ikke være interesserede i at udtrykke respekt og i at modtage respekt? De fleste af de signaler, som bliver misopfattet som tegn på manglende respekt, bliver således mistolket af to grunde. For det første udtrykkes respekt altid ved hjælp af en kulturel kode, hvis nøgle ikke umiddelbart kan tilegnes, idet koden er så åbenbar



for dem, som bruger den, at de ikke engang bemærker, at de gør brug af en kode, og det er derfor ikke nemt at identificere dens nøgle. For det andet er det netop, fordi trangen til at føle respekt i almindelighed er så stor hos ethvert menneske, at alle er meget følsomme over for alt det, som kan opfattes som udtryk for manglende respekt for ens person og det fællesskab, man tilhører.

Nogle vil påstå, at dem, som skal tage mest hensyn og netop vise mest respekt, er dem, som sidst er kommet til landet eller organisationen. Men en sådan opfattelse tjener ikke deres samfund og deres organisation. De nyankomne kan lige så lidt som de oprindelige finde ud af, hvad der kan misforstås. De har lige så svært ved at identificere den del af deres adfærd, som virker anderledes i de forskellige kulturer. Dertil kommer, at de nyankomne netop er dem, som er mest hjælpeløse i den nye situation, idet de ikke længere automatisk kan støtte sig til deres vante omgivelser. De sædvanlige signaler, som de hver dag modtog fra deres kultur-

fæller, og som bekræftede dem i deres selvværd, er nu væk. De er derved de mest forvirrede og de mest afhængige af at kunne føle respekt, ikke kun for at blive bekræftet i om det, de gør, er rigtigt eller ej for organisationens skyld, men også for deres egen skyld. For dem handler det nemlig ikke blot om omdømme, agtelse og anseelse, men om selvværd, selvtillid og selvforståelse.

Imidlertid viser det sig, at den moderne organisation er bedst tjent med medarbejdere med højt selvværd og stærk selvtillid, ligesom organisationen også er bedst tjent med medarbejdere, der ikke tager det for givet, at deres sædvanlige måde at opfatte og gøre ting på, stadig er den mest hensigtsmæssige.

For os i dag er det interessante ved respekt netop, at den oftere og oftere er vanskelig at opfatte for flere og flere mennesker i flere og flere organisationer, der bliver mere og mere multikulturelle. Det skyldes ikke mindst internationaliseringen og globaliseringen, som driver virksomheder mod nye territorier og bringer

nye mennesker ind i organisationerne. Mange fælles referencer er forsvundet, og mange værdier, som tidligere var fælles, er det ikke længere. Samfundet var tidligere kendetegnet ved en mere homogen kultur, men har nu længe været påvirket af internationale medier og yderst differentieret markedsføring. Således kan man nu tale om kulturforskelle mellem generationer eller endda mindre faglige grupper, forskelle, som ofte overgår tidligere klasse- eller kønsforskelle. Dertil kommer, at såvel klasser som køn tidligere var mere adskilte og optrådte anderledes i organisationerne. På grund af alle disse forandringer er det i dag særlig vigtigt at interessere sig for interkulturelle misforståelser og fejltolkningen af udtryk for respekt.

Der findes ingen organisation uden autoritet, det er blot autoritetsformerne, som varierer. Nogle steder skal man være mange om at bestemme, andre steder få. I nogle organisationer skal man være god til at udnytte konflikter, i andre til at undgå dem. I visse organisationer ligner



chefen mere en sportsdommer end en sportstræner. I visse organisationer opnår chefen for lidt autoritet, fordi han spørger for meget, i andre fordi han spørger for lidt. Alle disse forskelle er udtryk for kulturforskelle, som findes mellem forskellige afdelinger, sektorer eller lande, men autoritet er universel. Organisationer kan ikke være foruden, selv hvis de ønskede det. Autoritet er en komponent, før den er et udtryk. Der, hvor mennesker finder på at samarbejde, opstår autoriteten som fænomen.

Respekten kan siges at være endnu mere grundlæggende, for den er en bestanddel af den individuelle identitet, ikke som udtryk, men som drivkraft. Her igen er det mest afgørende ikke så meget, hvordan respekten udtrykkes i forskellige organisationer og i forskellige kulturer, men at intet menneske kan sige sig uafhængig af det indtryk, de gør på andre mennesker. Faktisk er det sådan, at den nyfødte udvikler såvel personlighed som adfærd ved at bearbejde de indtryk, den får tilbage, når den ytrer sine behov, lyster og længsler, og som

den selvfølgelig gerne ser tilfredsstillet og indfriet, men den nyfødte er afhængig af andre, for at det sker.

En moderne opfattelse af respekten skal fastholde den sondring, som Immanuel Kant – for hvem respekten var det bærende princip i enhver moral – introducerede: Respekten vedrører kun personer, aldrig ting. Man bør skelne mellem den frygt, man kan have for stormen eksempelvis og den interesse, man har for andre mennesker. Respekt vedrører det sidste. Den er grundlæggende for, at der kan etableres et moralsk samvær mennesker imellem, forklarede Paul Ricœur. Respekt har med den menneskelige relation at gøre. Respekt handler om opmærksomhed på – og gensidighed i – relationen. Med Emmanuel Levinas og Jonas kan vi forbinde respekt med ansvar. Respekt introducerer ansvaret for – og gensidigheden i relationen med – sin næste. Den muliggør også troskab, ligesom den bringer indsigt i, at der findes grænser. Men hvordan går det egentlig til? Hvorfor kan respekt siges at handle mere om gensidighed end om lydighed eller

underdanighed? Fordi den nyfødte i sin søgen efter at få tilfredsstillet sine behov og længsler støder på den anden og dermed indgår i en relation, i hvilken den efterspørger anerkendelse af sine behov og længsler. I denne relation udvikler den nyfødte lidt efter lidt sin personlighed og ender med at søge anerkendelse for sig selv som person, men det sker på grundlag af gensidighed i en relation.

Donald Winnicott har studeret den proces, hvorved mor og barn – som i starten af deres relation ikke kan drage individuelle grænser i forhold til hinanden – løsriver sig fra hinanden og ender med at acceptere og værdsætte hinanden som uafhængige personer. Han peger på gensidigheden i denne proces: mor og barn lærer hinanden at respektere hinanden som selvstændige væsener, som skal dele tilværelsen med yderligere andre væsener. Barnets psykiske udvikling er afhængig af progressionen i relationen. Denne progression er underlagt kvaliteten af den respekt, barnet opnår fra moderen eller faderen (og senere de andre mennesker barnet

møder). Neurofysiologisk er det faktisk først, når barnet er omkring de seks måneder, at barnet begynder at opfatte optiske og akustiske signaler som tegn på kommende behovstilfredsstillelse og derved kan begynde at lære at rette sine personlige udtryk og tilkendegivelser mod bestemte aspekter af sin mors eller fars omsorg. Således begynder barnet at ane sin afhængighed såvel som sin selvstændighed. Lidt efter lidt udvikler barnet evnen til at afprøve sine omgivelser for at opnå respons og anerkendelse, og de voksne markerer over for barnet, at de også vil anerkendes som selvstændige personer med egne længsler og behov, og som også vil opleve respekt for deres person. Barnet bevæger sig ud af den symbiotiske verden, det oprindeligt befandt sig i. Barnets psykiske og sociale udvikling foregår i flere etaper, hvor en af dem består i at tildele visse genstande en særlig status. Der kan eksempelvis være tale om en bestemt dukke eller stykke stof. Ved at lege med denne fetich maskot fylder barnet symbolsk grøften mellem umiddelbarhed og afhængighed

og bygger en symbolsk bro over kløften mellem indre og ydre realitet for at formindske smerten, som adskillelsen afstedkommer, og for bedre at få styr på den. Winnicott ser her begyndelsen til personens interesse for kulturelle objektiveringer, som senere i tilværelsen er så udbredte differentierede og flygtige, at de viser sig at være endeløse. (Eksempler på dette: Først leger man med sit yndlingslegetøj, senere holder man sig til sit yndlingsbilmærke, men skifter gerne sin smarte og livsstilsprægede bil ud med en ny og endnu mere prangende, eller først tror man på protestantismen, og så bliver man buddhist). Winnicott gør også opmærksom på, at den menneskelige forestillingsevne forudsætter 'evnen til at være alene', som barnet kun kan udvikle på grundlag af en klar tillid til sin mors vedvarende opmærksomhed og kærlighed. På denne måde udvikles det særlige anerkendelsesforhold mellem mor og barn, som kan siges at være grundlaget for alle andre former for kærlighed samt for anerkendelsen af andre menneskers værdighed, og det-



te sker samtidig med, at barnet opnår selvtillid og selvstændighed. De senere og øvrige former for respekt og selvrespekt har deres psykiske forudsætning og oprindelse i denne grundlæggende proces, hvor den følelsesmæssige sikkerhed og gensidighed udvikles og opfattes.

Man kan opsummere de første momenter i personlighedsudviklingen således: Efter at have opfattet grænserne for sin egen krop og dens muligheder overvinder barnet sin magtesløshed. Ved at efterligne andre og takket være fantasifulde identifikationer begynder barnet at benytte sig af et symbolsk univers for at kunne få indflydelse. Senere vil de første identifikationer overskrides, når barnet lærer at bedømme og indlærer at samarbejde, dvs. når en kritisk dimension tilføjes, og en samarbejdsadfærd dukker op, som begge åbner op for nuancer og progression og dermed opfattelse af forskelle og forståelse for udviklinger.

Personlighedsdannelsen handler helt grundlæggende om organisering af forskelle samt af muligheder; den

handler om at forene magt og mening for selv at kunne hænge sammen, og i processen at lære forskellene at kende, spiller de andre mennesker en helt afgørende rolle. For at kunne opfatte og artikulere ligheder og forskelle skal man få dem præsenteret af andre. For at kunne opfatte sig selv skal man kunne se sig selv i andre. Jeg er, siger Hegel, et væsen for sig, som kun er for sig igennem en anden. Med andre ord: uden de andres mellemkomst vil individet ikke kunne opfatte sig selv. Ud over at være afhængig af de andres mellemkomst for at få udviklet sin selvforståelse, er individet afhængig af at få dannet et positivt billede af sig selv for at kunne holde sig selv og omverdenen ud. Det positive billede af selvværdet skal først og fremmest fremkaldes i individet selv, men det er afhængigt af de andres øjne. Selvværd får man i handling og forhandling med andre ved selv at tage stilling, ved at spille en rolle for de andre og for en selv.

I dannelsen af identiteten findes således en indbygget higen efter selvværd og anerkendelse. Og dette

selvværd opbygges i relationen med andre. Identitet handler således ikke kun om at få fremkaldt *et* billede, men om at få fremkaldt *et positivt* billede af én selv. Man efterlyser andres respekt og tillid. For at kunne blive til noget i egne øjne skal man kunne føle sig værdsat af andre for det, man er og gør. Det handler ikke blot om at være til, men om at være af betydning, og det fortsætter resten af livet. Derfor mener jeg, at respekt og anerkendelse spiller en afgørende rolle i organisationernes kultur og derfor bør tages alvorligt. Det er mere mærkbart nu på grund af globaliseringen og individualiseringen. Tidligere var der ikke så mange forskellige typer mennesker i den samme virksomhed, og måderne at udtrykke respekt på var homogene. I dag skal man blive bedre til at spore og analysere individuelle og kulturelle forskelle samt sociale forandringer. Organisationerne skal til at finde ud af, hvordan de kan forholde sig til al den forskellighed og forandring. Hvor forskellig kan søgen for anerkendelse være, og hvordan ændres den? Hvad betyder det for den enkelte medarbejder

og for hele organisationen, når man undlader at tage denne kulturelle faktor alvorlig?

Inden jeg kommer ind på det, vil jeg gerne pointere et par aspekter mere vedrørende identitet, som også er af betydning for min senere argumentation. Først er det værd at bemærke, at netop fordi identiteten opbygges i samværet med andre, kan den ikke uden videre fastholdes. Identiteten er en proces. Den er så at sige på spil hver dag. I denne proces handler det om aktivt at forbinde varighed og forandring i forhold til opfattelsen af én selv. Det indebærer en orientering mod de andre, men også en afstandtagen fra nogle mennesker. Desuden er den indbyggede tendens til at hige efter anerkendelse og selvværd så stærk, at objektiviteten i langt de fleste tilfælde må vige for selvretfærdiggørelsen, at man er parat til at omdefinere og filtrere det meste af verden fra for at kunne bevare dette selvværd. Det munder ud i, at i selv den måde hvorpå dannelsen og vedligeholdelsen af identiteten foregår, ligger der en tendens til afstandta-



gen til nogen, som netop ikke er som én selv, dvs. en tendens til fremmedangst og fremmedhad.

Alt dette for at pege på, hvor vigtigt det er for organisationerne at være årvågne for at sikre, at den kulturelle mangfoldighed ikke bliver brugt til selvbekræftelse af egne væremåder, stillingtagen og fordomme, men til gensidig inspiration og udvidelse af den fælles horisont. Det kræver en særlig organisatorisk bevågenhed at kunne sikre, at identitetslogikken virker inspirerende, integrerende og udviklende for organisationen og alle dens medarbejdere. Dette er desto mere påkrævet i dag, hvor organisationerne er blevet mindre homogene og netop skal gøre brug af en multikulturel medarbejderkreds.

### **2. Den forskelligartede identitet**

Organisationerne består mere og mere af folk, som har forskellige referencerammer, dvs. folk, som går op i forskellige værdier, og hvis kulturbaggrund er forskellig. Det, disse personer forventer af organisationer og af deres medmennesker, er for-

skelligt. Alle forventer dog som sagt at opleve en vis form for respekt. Samtidig kan enhver let falde for den netop beskrevne tilbøjelighed til at tage afstand fra dem, som opfører sig anderledes, for at befæste sin egen identitet. Det er nemlig meget lettere, fordi man i opbygningen og vedligeholdelsen af sin identitet faktisk bliver nødt til at støtte sig til kontraster, at skille sig ud og tage afstand fra andre væremåder, man finder upassende og ikke ønsker at efterligne. Derfor er det så almindeligt at finde denne eller hin for vulgær, for billig, for stolt, uden humor, blottet for selvironi, for naiv, umoden, autoritetstro eller inkompetent. Man bilder sig ind, at man dermed har indgivet en objektiv og saglig vurdering, hvor det i de fleste tilfælde – især på tværs af kulturer – mest handler om en subjektiv selvbekræftelse. Således kan det let være, at anderledes – og derved mærkelige – måder at opføre sig på i den multikulturelle organisation kan ende med, at medarbejderne fastlåser sig i egne positioner og væremåder. Den kulturelle 'konfrontation' (el-

ler 'kulturmødet' som det er blevet på mode at kalde det) behøver ikke nødvendigvis at fremme en gensidig forståelse og et proaktivt samarbejde. Det er trods alt lettere at blive bekræftet i egne fordomme end at virke imødekommende.

Derfor skal organisationen gøres til en positiv udnyttelse af kulturforskelle. I det fjerde afsnit vil jeg udfolde min argumentation desangående, men jeg kan allerede afsløre to af mine pointer, ikke mindst fordi gentagelsen på et passende tidspunkt fremmer forståelsen, og fordi det forekommer logisk at sige lidt om det her i forlængelse af det, jeg lige har skrevet. Det første, man kan gøre, er at gøre det synligt og forståeligt for organisationsmedlemmerne, hvad der faktisk foregår i hovedet på folk, når de samarbejder på tværs af kulturer. Ligeledes kan man, for at udvikle interkulturel kompetence, starte med at udbrede viden om det gængse i identitetsprocesser og det særlige ved de mange forskellige udtryk for respekt i de mangfoldige kulturer.



Der findes nemlig en mangfoldighed af udtryksformer for, hvordan man som person og som gruppe forventer at opleve respekt samt for, hvordan man tilstræber anerkendelse. Så selvom forventningen om respekt og stræben efter anerkendelse er universelle, er måden, respekten udtrykkes på, samt måden anerkendelse opleves, så sandelig kulturspecifik. Når man samarbejder på tværs af kulturer, opstår der tit misforståelser, som netop bunder i, at de forventninger, man har til at opleve respekt, ikke imødekommes, og dette er ikke, fordi modparten har undladt at give udtryk for sin respekt, men fordi man ikke ser sig i stand til at registrere denne udtryksform.

En af de bedste illustrationer af ovennævnte kan jeg give ved at referere, hvad der skete på en konference, som foregik i København for nogle år siden, hvor tre fremtrædende franske journalister og tre af deres ligeledes fremtrædende og velkendte danske kolleger diskuterede perspektiver i den europæiske union foran et dansk publikum. Inden mødet skulle

begynde, kunne man opleve, hvordan de franske gæster hjerteligt talte med hinanden. For en dansker virkede deres kropssprog upassende og barnligt. Det er bare kollegialt, ville en franskmænd sige. De kendte hinanden godt, og mødet var jo ikke begyndt. De dyrkede deres indbyrdes forhold og følte sig ikke forpligtede til at være formelle endnu.

Da de blev bedt om at gå ind på podiet, ordnede de tre franske journalister deres slips, rettede ryggen og løftede hovedet. Langsomt og højtideligt gik de så ind på scenen og satte sig ned på en måde, der lå langt væk fra, hvad de ville have gjort i en privat sammenhæng. Blandt de danske tilhørere kunne man høre hånlige bemærkninger: "Se de selvtilstrækkelige og oplåste franske fyre! Det er det sædvanlige: de tror, de er noget og regner ikke os for noget. Det er Napoleon om igen. Endnu en gang tror de, at de skal ud og erobre verden! Sikken foragt de viser os, men de er jo latterlige sådan med næsen i sky".

Så kom de danske journalister frem. Inden mødet begyndte, hav-

de deres kropssprog været lidt mere behersket end deres franske kollegers. De franske journalister lagde ikke specielt mærke til det. Men de var ikke så lidt overraskede, da de så danskerne komme ind, nonchalante og upåvirkede: "Næsten som om de var blandt venner til et teenage-party". De franske journalister opfattede det, som om de danske journalister ikke viste tilhørerne nogen form for respekt: "De må være meget kendte, så deres popularitet er steget dem til hovedet. De opfører sig, som om de skulle til at sætte sig foran deres pejs derhjemme. De viser ingen tegn på respekt og ser ikke ud til at tage situationen alvorligt. Vi havde ellers et positivt indtryk af de danske journalister, efter at de havde været så uhøjtidelige ved vores fælles frokost inden mødet".

Det, der reelt skete, var, at både franskmændene og danskerne søgte at udtrykke deres respekt for tilhørerne. Men måden, de gjorde det på, blev opfattet af to forskellige kulturer. I et forsøg på at skjule, at de var mere kendte end mange af de øvrige

blandt tilhørerne, prøvede de danske paneldeltagere at lade som om, de var en del af tilhørerne. Derved forsøgte de at give det indtryk, at de ikke så nogen grund til at tage sig selv alt for alvorligt. Franskmændene forsøgte at kommunikere til tilhørerne, at de følte sig bæret over invitationen, og at de ville gøre deres bedste for at leve op til forventningerne. Begge grupper opførte sig i overensstemmelse med deres kulturers konventioner. Imidlertid var forventningerne kulturelt forskellige! De franske paneldeltagere viste respekt ved at tage situationen alvorligt. På de danske tilhørere virkede det, som om de franske journalister overdrev mødets betydning for på den måde selv at høste mere status. De danske paneldeltagere gjorde sig derimod umage for at minimere deres rolle i det møde, der blev afholdt. Deres kropssprog udtrykte, at de ikke var mere betydningsfulde end andre. Netop ved ikke at være for formelle udtrykte de en vis ydmyghed. Samme ydmyghed udtrykte deres franske kollegaer ved at gå op i deres rolle og ved at lade sig opsluge af protokollen.



Alle dem, vi møder, er deres egne. Men selv om vi alle er unikke, har vi i vores barndom lært at udtrykke respekt på forskellige måder. De fleste franskmænd har som børn lært at vise respekt ved at tage deres rolle alvorligt og ved at vise ydmyghed, ved at indordne sig under formaliteter. Det er også værd at bemærke, at såfremt salen ikke har status af monument, starter formaliteterne for en franskmænd ikke nødvendigvis, når man går ind i salen, men snarere når tiden er kommet til, at begivenhederne starter. I Danmark har børnene lært, hvor upassende det er at tage sig selv alvorligt. I Frankrig har man lært, hvor vigtigt det er at tage sin rolle alvorligt. Man har også lært at skelne skarpt mellem rollen og personen, medens man i Danmark skelner mere mellem arbejde og fritid. At tale ned til nogen er uacceptabelt i Danmark, medens det i Frankrig er en retorisk kunst, som værdsættes af selv dem, der bliver talt ned til.

I Danmark driller man gerne naboen, mens han hører på det, men det er venligt ment, ved man. Enhver

dansker skal finde sig i at blive drillet, men det er så forudsigteligt og så ritualiseret, at det ikke kan opfattes personligt. Og dette selv om det kun er dem, som kender én personligt, som må gøre det. Hvis man derimod rigtigt ønsker at tale nedsættende om én, gør man det sjældent til personen selv. Franskmænd er ikke så konflikt-sky. I Frankrig roser man mere hinanden, og her er det rosen, som man skal tage med et gran salt.

Hvad man skal udsættes for af spot og ros, er således forskelligt i Frankrig og i Danmark. Hvert land har svært ved at acceptere den andens måde, men begge undrer sig over en tredje kulturs mærkelige konventioner. Eksempelvis at man i Japan stolt skal kunne tage imod offentlige ydmygelser, som så godt som ingen dansker eller franskmænd forstår og nogensinde vil være udsat for.

Ikke desto mindre er det svært for en person, som er opvokset i Danmark, at gennemskue, at den franske selvironi er skruet sammen præcist modsat den danske. I Frankrig ironiserer man som regel opad, i Danmark

nedad. Det er at tage sig selv meget alvorligt i Frankrig at påstå, man ikke er god til noget, når man åbenlyst er det. Så man ironiserer opad, og det opfattes ikke som praleri. Det gør til gengæld det danske udtryk: "jeg kan lidt", når det tydeligvis betyder: "det er jeg god til". For de fleste franskmænd – og også spaniere – er falsk beskedenhed meget værre end falsk pral. For disse "sydlændinge" er den konforme falske beskedenhed, de oplever i Danmark, ikke til at holde ud. Den opfattes som upersonlig konformisme. For de fleste danskere er den manglende beskedenhed, de oplever i Frankrig, udtryk for prangende forfængelighed.

Det er således svært for danskere og franskmænd at kunne forstå udtryksformer, som virkelig er pralende, beskedne, arrogante eller forfængelige i hinandens kultur. Det, som får de implicerede parter til at tro, at den anden er arrogant, er, at de ikke kan mærke den respekt, de forventer. Og de mærker det ikke, fordi respekten kommer til udtryk på forskellig vis i forskellige kulturer.

En anden illustration på, hvad der kan gå galt i mødet mellem medarbejdere fra forskellige kulturer, har jeg fundet i observationer fra et mislykket samarbejde i ledelsesgruppen efter en fusion mellem en fransk virksomhed og en dansk virksomhed. Den danske del af ledelsen hyrede mig til at komme dem til undsætning. De kunne ikke acceptere den franske leders adfærd. Han havde ikke forstået, at han ikke behøvede at behandle dem som børn, mente de, ligesom de mente, at deres franske kolleger var alt for udisciplinerede. De kunne heller ikke forstå, at virksomheden kunne tjene så mange penge, selvom de franske ingeniører ikke så ud til at have forstået, hvad effektivitet og produktivitet handler om.

Det, som de bebrejdede deres franske leder, var, at han til ledelsesmøderne bærede udvalgte ledere med spørgsmål i stedet for at lade hele forsamlingen komme frit frem med deres synspunkter først. Det var som om, han havde udvalgt sig nogle venner til sit hof. Louis XIV om igen. "De, som ved mest om emnet i kraft af, at

de netop har den uddannelse eller har siddet/sidder i den eller den stilling, har sikkert noget vigtigt at sige i dag" huskede de ham for at sige. Sikke noget upassende noget at gøre, mente de, og henviste til ledelsesprincipper, som de mente, var universelle. Sikken forskelsbehandling, nogle ansatte var tydeligt mere velanskrevne end andre. Dertil kom, at chefen kunne finde på at skære igennem alt for tidligt og uden at spørge tydeligt, om der var opnået konsensus. Desuden opråbte han så selvophøjet, at man havde den følelse, at man blev opfattet, som var man børn. I den franske del af virksomheden var han heller ikke dus med nogen. Alle sagde 'De' til hinanden. Den franske chef, mente de, var simpelthen dårligt orienteret om moderne ledelse, fordi han kom fra et gammeldags formalistisk og selvophøjet land. Det måtte jeg vide noget om, efter at jeg havde opholdt mig så længe i Danmark.

Jeg bekræftede dem ikke i deres fordom. Det, de havde misforstået, var, at den franske chef netop viste respekt – og faktisk ydmyghed – ved



at vise gruppen, at han havde sat sig ind i gruppens sammensætning og kunne fungere som en god 'facilitator' for diskussionen, så den kunne blive mest effektiv.

En tredje illustration er den måde, hvorpå nogle iranske flygtninge optræder eksempelvis til jobsamtale eller på et dansk kommunalkontor. De ankommer klædt på, som skulle de til et bryllup og holder deres ryg så rank som overhovedet muligt under hele samtalen. Jeg har tit hørt nogle kommentere denne adfærd, som om hensigten var at imponere for at snyde sig frem til større fordele. "De skal lige markere, at de er noget værd". "De tror måske, de kan opnå noget mere ved at puste sig sådan op". Men her igen handler det ikke nødvendigvis om at fremhæve sig selv, men snarere om at opføre sig høfligt. I et land, hvor lighedsidealet er så udpræget, hæfter de indfødte sig straks ved alt det, som kan tolkes som forskelsdyrkelse eller selvfremhævelse. Imidlertid bør man spekulere over, hvordan en kommunalmedarbejder bliver opfattet i sit forsøg på at vise sig venlig og imø-

dekomme, når han møder op iført joggingtøj hos en iransk flygtning i dennes lejlighed og udråber et "hej med dig" samtidig med, at han – for at give indtryk af at være imødekommende – bliver ved med at gå rundt i lejligheden med endnu mere bøjet ryg, end han har for vane.

Endelig kan jeg også referere til, hvad mine studerende fra Danmark og udlandet gang på gang fortæller mig efter at have opholdt sig i et, for dem, fremmed land. Det, de som regel siger om hinanden, er, at de er mindre modne end dem selv. Eksempelvis siger de danske studerende, at de spanske studerende er umodne, fordi de slavisk tager notater hele tiden, ikke tør stille spørgsmål og stadig bor hjemme. De spanske studerende siger derimod at de danske studerende er umodne, fordi de ikke ved, hvordan man skal tage notater, og som et lille barn i tide og utide afbryder for at stille spørgsmål uden at tage hensyn til andre, som er bedre forberedt end dem selv. Dertil kommer, at de finder det irrationelt, barnligt og uøkonomisk at flytte hjemmefra så tidligt, som danskerne gør det.

Her igen har vi et tydeligt eksempel på, hvordan identiteten er på spil i interaktionen. Unge mennesker går meget op i at fremtræde som værende modne. Det gør de netop, fordi de er unge og er i gang med at markere, at de ikke længere er børn. Derfor er de særligt optaget af, om de er unge, de møder på deres vej, også er modne. Problemet er blot, at de ikke er voksne nok til at vide, at kriterierne for modenhed varierer. Det skal vi være gode til at lære dem, ellers ender de som ledere uden at have fatet, at også kvalitets- og effektivitetskriterier er kulturelt bestemt, og uden at have forstået, at de fleste medarbejdere rundt omkring i verden i dag er lige så lidt interesseret i at være opfattet som værende autoritetstro, som de var interesseret i at være opfattet som umodne, dengang de selv var unge.

Meget mere kunne der siges med udgangspunkt i disse fire cases, men det tillader pladsen ikke her. Jeg håber allerede at have gjort det tydeligere, at respekt og autoritetsformer er mangfoldige, og at det er nødvendigt

at udvikle en sund nysgerrighed over for forskelligheden i de moderne organisationer, som mere og mere er afhængige af en gensidig forståelse på tværs af kulturer.

### **3. Det psykiske pres og den manglende integration**

I et forhold mellem personer, der er socialiseret i forskellige kulturer, håber hver især – mere eller mindre bevidst – at opnå den andens respekt og frygter i lige så høj grad at blive ringeagtet, men da referencerammen er endnu mindre fælles end i de monokulturelle situationer, risikerer man at blive endnu mere skuffet i sine forventninger. Det er derfor, at den enkelte er særlig følsom over for alt det, der kan tolkes som udtryk for manglende lydhørhed, disrespekt og ringeagt.

Da den enkelte i den grad er optaget af denne følelse af forventet respekt, slår han sine antenner ud uden at opdage, at kodenøglen ikke passer alle steder, og at han så at sige kun opfatter det, som hans egen kultur lader ane. Den enkelte tolker og eva-

luerer efter sin egen værdiskala og bliver derfor ikke overraskende skuffet i sine forventninger. Da følelserne animeres efter forskellige værdiskalaer, og da nuancerne på andres skala i almindelighed ikke værdsættes, trænger misforståelserne sig på.

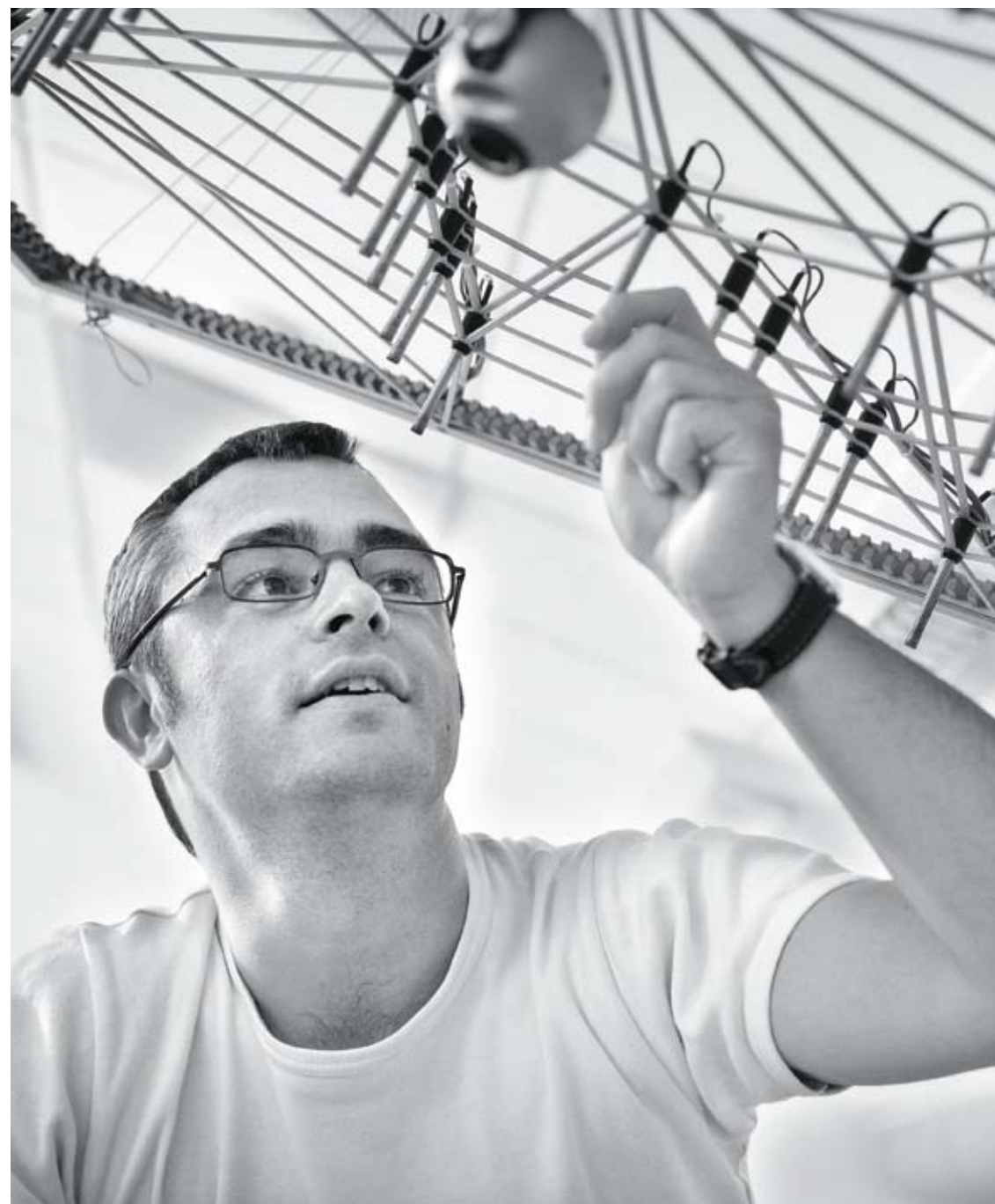
Derfor bliver det en særlig opgave for organisationen at være opmærksom på fænomenet for at undgå flest mulige kulturelle misforståelser. Når organisationen ikke udnytter identitets- og kulturfaktoren optimalt, munder det nemlig ud i, at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen udvikles i den forkerte retning. Enkelte medarbejdere såvel som grupper af medarbejdere opfører sig mærkeligt. Mange har så at sige ondt i identiteten. Nogle snakker sammen om, hvor latterlige andre er. Enkelte finder sig ikke tilpas i organisationen og længes efter at være sammen med kulturfæller. Alle befæster så at sige deres identitetsmæssige positioner. De bliver fastlåst. Dermed formindskes deres kreative evne, som det ellers er meningen, de skal støtte sig til for at modarbejde stress på det individuelle

plan lige såvel som for at tage nye udfordringer op på det fælles plan. Lad os først se, hvad der sker inden for det individuelle aspekt af sagen.

De ovenstående afsnit skulle allerede gerne have kastet en del lys over de mest almindelige selvbekræftelsesstrategier, hvor brugerne benytter kulturforskellene til psykisk at lukke sig inde i deres egne fordomme og op-hæve deres egne fremgangsmåder til at være klart bedre end alle andres. Jeg vil derfor her nøjes med at se på de psykiske muligheder, de, som føler sig mest isoleret af de negative spejlbilleder, de modtager på deres arbejdsplads, faktisk har.

Dem, der i praksis ikke er velkomne, når ikke altid at registrere, at de ikke er det. De føler sig blot på fremmed territorium og knytter deres tætte relationer til folk fra samme kultur som dem selv, eller til folk som også er fremmede på stedet eller i landet, fordi der ingen garanti er for, at de kan finde ligesindede i samme organisation.

Dem, for hvem det er gået op for, at de ikke er velansete og ikke kan opnå den anerkendelse, de tilstræber,



kan i deres konfrontation med de alt for negative spejlbilleder mere eller mindre bevidst vælge mellem strategier, som er vendt indad, og andre som vender udad.

Ved at vende de negative billeder indad, dvs. ved at acceptere dem, kan man formindske anerkendelsesproblemet, men man underkastes fuldstændigt andres bedømmelse og mister dermed muligheden for selv at gøre indtryk og påvirke andres opfattelser. Den slags medarbejdere viser en selvudslettende adfærd og lever en tilbagetrukket tilværelse. Der er hverken meget samspil, dialog eller autonomi tilbage. Det er klart, at organisationen ikke er godt tjent med denne type valg bortset fra, hvis det, medarbejderen skal gøre, netop kræver, at man ingen kontakt har med andre og blot udfører ordrer.

I kontrast hertil sigter udadvendte strategier mod at ændre på de vilkår, man lever under. At de er udadvendte, betyder ikke, at der ikke sker noget indadtil. Man kan eksempelvis acceptere de negative billeder, man får tildelt, men tolke dem som væren-

de positive for én selv og den gruppe, man tilhører. At det, som opfattes negativt i én sammenhæng, kan opfattes positivt i en anden, er et almindeligt fænomen, og man oplever tit, at popularitet i én subkultur er ensbetydende med hån i en anden, ligesom man kender til mange tilfælde, hvor incitamentet til at opnå succes i en type af aktiviteter stammer fra oplevelser af nederlag i en anden. Afvigelsen og nederlaget er ikke i sig selv problemer, de er en del af den dynamik, som hersker i såvel individet som samfundet. Problemet opstår, når den dynamik finder sted på en måde, som er ødelæggende for samfundet, organisationen og/eller individet. Det sker eksempelvis, når personen vælger at knytte sig til en terroristorganisation uden for den organisation, der aflønner vedkommende. Derved har han fundet en alternativ måde at opnå respekt på, men uden respekt for resten af menneskeheden, men dette er et ekstremt tilfælde. Andre kan også vælge at gå mere op i deres rolle som kasserer i en lokal forening end i at sætte sig ind i organisationens værdier.

I stedet for at hæfte sig ved, hvordan subjektet vælger mellem ind- og udadvendte strategier, kan man hæfte sig ved den måde, hvorpå de negative billeder bliver modtaget. I så fald er der tre muligheder. Man kan gå udenom, gøre front eller bøje sig fuldstændigt. De to første strategier er udadvendte, og den sidste indadvendt.

Konfronteret med besværligheden i at lave om på sin situation, kan subjektet vælge at gå uden om problemet ved at lave om på dets betydning ved at invalidere den andens syn på én eller fornægte den andens ret til at bedømme på den måde, eller igen ved at henvise til andre værdisystemer, hvor ens identitet ikke ville være under angreb og devalueret. I så fald vælger subjektet at tage afstand fra det værdisystem, som stigmatiserer én. Det er en udadvendt strategi, for der gøres modstand mod den tilskrevne identitet. Et eksempel, som dækker de tre ovenstående punkter, kunne være en medarbejder, der tilslutter sig rockermiljøet eller religiøse sekter. Det er indlysende, at organisati-

onen yderst sjældent kan være tjent med denne strategi.

Subjektet kan også vælge at påvirke de sociale forhold, det befinder sig i, dvs. aktivt gøre noget for at få fjernet den etiket, det har fået eller befri sig fra den ugunstige situation, det befinder sig i. Det kan medføre, at man løsriver sig fra det miljø, man er i. Man kan eksempelvis, som negativt stemplet medarbejder, arbejde for at opnå en højere status ved at gøre sig gældende som leder, ved at spille en særlig rolle eller blive kendt i medierne og på denne måde ændre sin status via bagdøren. I alle tilfælde handler det om at komme ud af situationen. Sådanne strategier kræver mere aggressivitet og gå-på-mod end omgængelsesstrategierne. Her er fordelene for organisationen betydeligt større.

Hvis man virkelig ikke ser sig i stand til at mobilisere den mindste modstandskraft, er der kun tilbage at give efter. Det interessante her er, hvad man gør ved de negative billeder, man lader trænge ind i psyken. Man giver aldrig fuldstændigt efter, der er stadig en form for forsvarsstrategi i

accepten. Man udvikler eksempelvis erstatningsdrømme, rollespil eller et misbrug som forsvar, fordi man ikke kan bære sit selvbillede, fordi man har mistet selvværd.

Husk på, at der er tale om idealtyper, hvis formål er at synliggøre fremgangsmåder for bedre at kunne kommunikere med de mennesker, som er i sådanne situationer. I virkeligheden kan medarbejdere (eller grupper af medarbejdere) til tider kombinere de forskellige typer af reaktioner. Nogle vil kombinere over en længere periode, nogle kun i en overgangsperiode, indtil de finder deres egen måde at reagere på. Alle vil være udsat for et særligt pres, som er psykisk belastende for dem selv og ikke særlig gavnligt for organisationen.

Det, som følger, når man føler sig betydeligt hæmmet og indespærret, når man ikke kan se en vej ud, er nemlig stress. Føler man derimod, at man har styr på tingene og på sig selv, at man føler sig fri til at vælge vejen, inspireret af samarbejdet og af opgaven, bliver man ikke stresset og vil meget hellere fortsætte.

Såvel for personen som for organisationen er det således afgørende, at medarbejderen hverken mister sit selvværd eller sin autonomi, og som vi har set, hænger disse to ting sammen. Autonomi må ikke forveksles med uafhængighed, idet den understøttes af positive relationer. Den blomstrer ved dannelsen af identiteten og indhenter dermed noget af sin styrke fra den færdige gensidighed, som kendetegner enhver identitetsopbygning. Begrebet autonomi henviser til den enkeltes evne til at skabe, til i sig selv at finde viljen og evnen til handling og frembringelse af ideer og resultater sammen med andre. Autonomien er en kilde til kreativitet for såvel den enkelte som for fællesskabet. Den modarbejder bureaukratiet. Stress er det modsatte.

#### 4. Den kulturelle faktor

Det er afgørende, at organisationen så godt som muligt sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø, hvor enhver kan udøve sin kreativitet og dermed sikre autonomiernes synergi. De organisationer, som ikke formår at udnyt-

te kulturforskelle på en positiv måde, går glip af kreativitet og udvikler dermed i mindre grad deres evne til at reagere over for de udfordringer, de står over for. Og det er ikke, fordi der mangler måder til at sikre en optimal udnyttelse af den kulturelle mangfoldighed.

I mine seminarer råder jeg organisationer til at anvende en række systematiske principper og konkrete fremgangsmåder, som jeg forklarer i detaljer og i sammenhæng. Her må jeg nøjes med at introducere enkelte ideer, som umiddelbart følger af det, jeg har forklaret hidtil i dette kapitel.

Det første, organisationen kan gøre, er at henlede opmærksomheden på problemet på passende vis. I mange organisationer er man enten uden interesse for den kulturelle faktor, fordi man bilder sig ind, at ens organisationskultur i forvejen er så stærk, at den forener af sig selv og også integrerer de nyankomne. Nogle mener endda, at globaliseringen har sørget for at nivellere kulturforskelle, og at alt vil gå godt, blot man tvinger alle i organisationen til at kommunikere

på engelsk, Andre mener, at det er den enkelte medarbejders opgave at sætte sig ind i organisationens kultur, og at dette er endnu mere sandt for de nye medarbejdere, som kommer fra andre lande. Når de nu er kommet hertil, bør de sætte sig ind i, hvad der er passende adfærd. Omvendt findes der nogle, som er så optaget af at gøre det så godt som muligt for de nye medarbejdere, at de ikke giver dem det indtryk, at de nyankomne skulle være forskellige fra de øvrige medarbejdere, så det eneste, de formår at fortælle dem, er, at de er velkomne, men velkomne i hvad og til hvad, får de ikke rigtig sagt. Og så er der dem, der er så angst for at blive opfattet eller stemplet som diskriminerende, at de ikke foretager sig noget. Har jeg glemt nogen? Det har jeg sikkert, men mit argument går blot ud på, at det er bedst at konfrontere problemet frontalt ved netop at fastslå for alle og enhver i organisationen, at kulturelle misforståelser er uundgåelige, men bør tages alvorligt og opfattes positivt, og at der findes nogle metoder til at tage dem i betragtning, for



at anvende dem som en slags brændstof, som kan bringe organisationens kreativitet i kog og blive en form for smørelse til organisationens forskellige led.

Organisationen kan udvikle procedurer, hvor alt det, som medarbejderne undrer sig over, og som af nogle tillægges den kulturelle faktor, indsamles og bearbejdes. En god måde at få fat i relevant materiale til videre bearbejdning består i at lære at bruge undren og irritation positivt. Hver gang, en medarbejder bliver irriteret over en anden medarbejders adfærd, skal den første medarbejder prøve at finde en kulturel sammenhæng, hvor det oplevede ikke ville virke irriterende eller vække undren. I stedet for at lade irritationen udvikle sig til noget negativt, kan man tænke lidt over, om der kan findes en kulturel forklaring på det, man lige har oplevet.

Organisationen kan gøre det legalt og velanset, særligt for nyankomne medarbejdere, at komme med deres undren til en slags ombudsmand, hvis opgave ikke er at løse proble-

met eller at bringe overensstemmelse, men at samle cases for at bringe dem videre til fagkyndige konsulenter eller til udvalgte tværkulturelle grupper, som er særligt positivt stemt over for at beskæftige sig med interkulturelle misforståelser.

Organisationen kan systematisk udbrede viden om det gængse i identitetsprocesser og det særlige ved de mange forskellige udtryk for respekt i de forskelligartede kulturer. Det behøver ikke at være kedeligt. Ved at beskæftige sig med psykologi opnår medarbejderen glæden ved at lære sig selv bedre at kende samtidig med, at han eller hun lærer at forstå sine medmennesker bedre. Ved at blive ført ind i kulturanalyser kan han eller hun komme til at grine en del. Mange af misforståelserne er nemlig ret underholdende.

Efter at have været konfronteret med gode og morsomme – og til tider pinlige – historier vedrørende kulturelle misforståelser helst fra andre organisationer, kan medarbejderne lære at glæde sig til at blive gode til selv at opfange kulturel misforståelse

og dyrke den kulturelle faktor til alles fordel.

Den kulturelle faktor viser sig at være af stor betydning i nutidens organisationer for at sikre såvel et godt psykisk arbejdsmiljø som en høj kreativitet. En bedre forståelse af de faktorer, som er på spil, når nutidens individer med stor forskellig kulturel baggrund samarbejder i en organisation, er ikke blot nødvendig til sikring af arbejdsmiljøet, men også for organisationens levedygtighed.

Lige så lidt som loyalitet giver mening, uden at man har forstået, at den kræver en personlig stillingtagen til, hvad man vil være tro over for og hvorfor, giver respekt mening, hvis man ikke indser, at der følger ansvar med. Man skal se gensidigheden i forholdet og gå personligt op i relationen, ellers kan man hverken tale om troskab eller respekt. Medarbejderne skal kunne se meningen i det, de laver sammen og forstå deres rolle i vedligeholdelsen og videreudviklingen af denne fælles mening.

Mangfoldigheden af synspunkter og kulturelle væremåder er et af or-

ganisationens væsentligste aktiver i dag, fordi den danner grundlag for en aktiv stillingtagen og en konstruktiv dialog – og dette på en dynamisk måde.

### Litteraturliste:

Benjamin, Jessica. 1988. *The bonds of love. Psychoanalysis, feminism, and the problem of domination*. New York: Pantheon Books.

Camilleri, Carmel (Ed.). 1990. *Stratégies identitaires*. Paris: Presses Universitaires de France.

Devereux, Georges. 1978. *Ethnopsych-analysis. Psychoanalysis and anthropology as complementary frames of reference*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Douglas, Mary. 1996. *Thought styles. Critical essays on good taste*. London: Sage.

Gaulejac, Vincent de, and Isabel Taboada Léonetti. 1994. *La lutte des places. Insertion et désinsertion*. Paris: Épi, Hommes et Perspectives.

Honneth, Axel. 1992. *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

—. 2006(1992). *Kamp om anerkendelse (Kampf um Anerkennung)*. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag.

Iribarne, Philippe d' (Ed.). 1998. *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris: Seuil.

Kant, Immanuel. 1956. *Werke VIII. Schriften sur Ethik und Religionsphilosophie*. 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Koupernik, Cyrille, and Robert Dailly. 1968. *Développement neuro-psychique du nourisson*. Paris: Presses Universitaires de France.

Kristeva, Julia. 1988. *Etrangers à nous mêmes*. Paris: Fayard/Gallimard.

—. 1991 (1988). *Strangers to ourselves. Translated by Léon S. Roudiez*. New York: Columbia University Press.

Laborit, Henri. 1994. *La légende des comportements*. Paris: Flammarion.

Légéron, Patrick. 2003. *Le stress au travail*. Paris: Odile Jacob (Collection Poches).

Lévinas, Emmanuel. 2000(1961). *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. Paris: Le livre de poche (collection «biblio essais») Nijhoff.

Ricœur, Paul. 1990. *Soi-même comme un autre*. Paris: Seuil.

—. 1992(1990). *Oneself as another. Translated by Kathleen Blamey*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Schnapper, Dominique. 1998. *La relation à l'autre. Au cœur de la pensée sociologique*. Paris: Gallimard (Collection NRF Essais).

Tap, Pierre (Ed.). 1986. *Identité individuelle et personnalisation*. Toulouse: Privat.

Taylor, Charles. 1989. *Sources of the Self. The making of the modern identity*. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.

Vinsoneau, Geneviève. 2002. *L'identité culturelle*. Paris: Armand Colin (Collection U).

Williams, Raymond. 1976. *Culture and society 1780-1950*. Harmondsworth: Penguin Books.

Winnicott, Donald Woods. 1974. *Playing and reality*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.

—. 1990. *Maturational processes and the facilitating environment. Studies in the theory of emotional development*. London: Karnac Books.



## LEAN OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ

Per Langaa Jensen, professor ved Danmarks Tekniske Universitet

Lean-tankegangen har inden for de sidste 10–15 år spredt sig i industrien og fra industri til administration, privat og offentlig serviceproduktion og sundhedssektoren. Aktuelt er det nok den dominerende tilgang til udvikling og effektivisering af produktion. I den private sektor ses Lean som en af de brikker, der skal medvirke til at sikre virksomhedernes konkurrenceevne, og i den offentlige sektor ses den som en brik til at forbedre den offentlige service. Men udbredelsen af Lean har også betydet, at der er kommet en debat om Lean. Har anvendelsen af Lean alle de positive effekter, som tilhængerne fremhæver? Er der ikke en række negative konsekvenser af at anvende Lean? Er Lean bl.a. med til at forringe de ansattes arbejdsforhold?

Debatten om arbejdsforholdene kom i gang allerede da de grundlæggende principper i Lean blev beskrevet. Således skriver (Womack, Jones, & Roos, 1990; Womack, Jones, & Roos, 1991):

*...vil trimmet produktion (hvilket er den tidlige betegnelse for Lean) altid ændre den måde, hvorpå folk arbejder, men ikke altid på den måde som vi tror. De fleste mennesker – herunder også de såkaldte arbejdere – vil finde større udfordringer i jobbet, efterhånden som den trimmede produktion breder sig. Og de vil i hvert fald blive mere produktive. Samtidig vil de finde arbejdet mere krævende, da hovedformålet med trimmet produktion er at skubbe ansvaret langt ned ad organisationsstigen. Ansvaret betyder frihed til at bestemme over sit eget arbejde – et stort plus – men*

*det skaber også ængstelse for at begå kostbare fejltagelser. (Womack, Jones, & Roos, 1991)*

Deres vurderinger bygger primært på en sammenligning med traditionelt samlebåndsarbejde. I forhold dertil ser de således arbejdet som mere udfordrende med større krav til den enkelte, men dermed også med en risiko for ængstelse for at begå fejl.

Få år efter Womack, Jones & Roos' bog var udkommet, skrev en anden amerikaner (Harrison, 1994) en kritisk bog om amerikanske virksomheder og globaliseringen. Han så Lean som et centralt værktøj for virksomhederne i denne forbindelse. Han anførte flere kritiske punkter, bl.a. at:

- der sker en opdeling af arbejdskraften i et A-hold med høje kvalifikationer, god løn og gode, relativt sikre jobs og i et B-hold med begrænsede kvalifikationer, dårlig løn og usikre jobs
- ansættelsestrygheden forsvinder, idet det ikke bliver så let at skifte job i egen virksomhed, faste stillinger erstattes af midlertidige ansættelser med uregelmæssige

arbejdstider, og der etableres en åbenlys konkurrence mellem beskæftigelsen i forskellige regioner.

Harrison beskriver således anvendelsen af Lean som en risiko for mange for, at de skal arbejde hurtigere, længere og med større usikkerhed i ansættelsen.

Med Leans popularitet er denne debat også dukket op i Danmark. I artikler i dagspressen, i fagblade og på hjemmesider kan man finde omtaler af Lean enten som et nærmest vidundermiddel til at kurere det meste, eller som den direkte vej til øget stress og udstødelse. Disse synspunkter indeholder både rigtige og forkerte elementer. Der kan findes eksempler på, at indførelsen af Lean har betydet forbedringer af arbejdsforholdene. Der kan også findes eksempler på, at Lean forringer arbejdsforholdene. Endelig er der også flere eksempler på, at Lean har en meget begrænset effekt på dagligdagen i en virksomhed. Der er 'gang i den' et kort stykke tid, og så går alt tilbage til 'det gamle'. I denne artikel gennemgås den viden, vi har

om sammenhængen mellem Lean og arbejdsforhold (specielt de psykiske aspekter), og der præsenteres en række forhold, man skal være opmærksom på, hvis man i arbejdet med Lean vil søge at tage højde for konsekvenserne for arbejdsforholdene<sup>1</sup>.

### **Kort om Lean**

Lean bliver ofte beskrevet som et japansk fænomen. Men faktisk er det en tilgang, der er udviklet i USA. I 80'erne oplevede amerikanerne, at deres bilindustri blev presset i særlig grad af japansk produktion. Derfor etablerede en gruppe forskere et stort forskningsprogram (The International Motor Vehicle Program) på Massachusetts Institute of Technology. Projektet havde et budget på 5 mill. \$ (ca. 35 mio. DKK), og det blev finansieret af en række store internationale bilproducenter.

I forskningsprogrammet studerende man, hvad der adskilte den amerikanske tilgang til bilproduktion

specielt fra den japanske. Der var tale om mange studier, der blev beskrevet i flere rapporter. Lederne af programmet samlede deres synspunkter i en bog om 'trimmet produktion' (Womack, Jones, & Roos, 1990). Dette begreb blev siden til Lean-produktion. De fandt, at de japanske produktionsvirksomheder – specielt Toyota – havde brugt en række af de metoder, der faktisk var udviklet i USA i begyndelsen af 1900-tallet, men tilpasset dem til japanske forhold.

Med den nuværende popularitet for begrebet er Lean blevet betegnelsen for et meget bredt koncept, hvor der er en vis tendens til at samle en bred vifte af tilgang til analyse, udvikling og effektivisering af en produktion. De har ikke nødvendigvis en særlig tæt sammenhæng med de oprindelige tanker bag begrebet. Derfor følger en ganske kort beskrivelse af hovedelementerne i Lean. Der findes efterhånden en del danske publikationer, hvor man kan finde den

<sup>1</sup>Artiklen bygger på litteraturanalyse og diskussioner i det igangværende forskningsprojekt: "Lean uden stress", som udføres i samarbejde mellem Institut for Produktion og Ledelse på DTU, Center for Industriel Produktion på Aalborg Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.



mere grundige beskrivelse (Bicheno, 2004a; Bicheno, 2004b; Christiansen T.B. & Ahrengot, 2006; Eriksen, Fischer, & Mønsted, 2005; Rother & Shook, 2003).

### **Lean: En filosofi**

Der er flere forskellige definitioner af, hvad Lean er. Den bredeste beskriver Lean som en filosofi:

*en vedvarende, visionsdrevet forandringsproces til opnåelse af en så trimmet (dvs. spildfri) organisation som muligt.*

I denne definition hæfter man sig ikke ved, hvordan man gør det, men ved det overordnede sigte. Der kan knyttes nogle kommentarer til nogle af de anvendte ord.

*En visionsdrevet forandringsproces:* Visionen er for det første, at alle involverede i produktionen har kunden, dvs. kundens behov og betalingsvillighed, i fokus, og for det andet, at alle – ledere såvel som medarbejdere – føler sig ansvarlige for produktionen. Medarbejdernes ansvarlighed bygger på, at de får tildelt ansvar for



en række beslutninger vedrørende produktionens gennemførelse.

*En vedvarende forandringsproces:* Der er således ikke tale om et projekt (dvs. en kortvarig, samlet indsats) for at få udviklet produktionen. Tværtimod er der tale om en ny praksis, der hele tiden skal udvikles.

*En trimmet organisation:* Målet er, at organisationen er fokuseret på de aktiviteter, der retter sig mod at opfylde kundens ønsker i lyset af dennes betalingsvillighed. Alle aktiviteter, der ikke klart kan relateres til kundens behov, skal umiddelbart eller på længere sigt skæres væk.

### **Lean: En procedure**

En snæver definition ser Lean som et sæt af aktiviteter. Man gennemgår følgende faser:

1. Fastslå, hvad der skaber værdi for kunden, dvs. få fastlagt, hvem kunden er, hvad kunden gerne vil have, og hvad han eller hun vil betale for det.
2. Identificer de ikke-værdiskabende aktiviteter og eliminer dem, hvilket sker gennem en kortlægning

og efterfølgende analyse af værdistrømmen (en value-stream-map), dvs. en beskrivelse af det samlede sæt af koordinerede aktiviteter, der skal gennemføres for at fremstille et produkt eller levere en tjenesteydelse og sammenhængen mellem dem.

3. Skab flow omkring de arbejdsgange, der skaber værdi, dvs. få produktionen opbygget, så alle produktionstrin følger naturligt efter hinanden, og hvert produkt produceres umiddelbart til kunden. Snørklede produktionsgange med mange mellemlagre skal således elimineres.
4. Styring af produktionen baseret på 'træk' (pull) fra kunden, ikke 'skub' (push) fra planlægningsafdelingen, dvs. at produktionen er opbygget, så der kan ske en hurtig produktion af produktet eller tjenesteydelsen, når kunden efterspørger den. Det er således ikke planlæggere, der på baggrund af analyser af markedet fastlægger, hvor meget der skal produceres hvornår, typisk til et lager.

5. Stræb efter det perfekte ved løbende at fjerne spild, dvs. alle aktiviteter, der ikke retter sig mod produktion af det, kunden vil betale for, skal fjernes, enten umiddelbart eller på længere sigt.

Når man således har fastlagt, hvad der skaber værdi for kunden (trin 1), kortlægger man forretningsgangene – en værdistrøm (trin 2). Den analyseres i forhold til overflødige aktiviteter eller spild, og dette søges fjernet (trin 5). Man arbejder med forskellige spildtyper inden for Lean, se skemaet på næste side. Endelig skal produktionen bygges op, så den understøtter produktionsgangen (trin 3), og styring af produktionen ændres, således at produktionsaktiviteter initieres af kunden og ikke af virksomhedens produktionsplanlægning (trin 4).

Det kan være en overkommelig opgave i en industrivirksomhed, der producerer i serier. I andre virksomheder, fx hospitaler, kan det være vanskeligt umiddelbart at efterleve disse principper.

### **Lean: Et sæt af værktøjer**

Endelig kan Lean defineres som en række forskellige værktøjer, der kan bringes i anvendelse for at udvikle og effektivisere en produktion. Der er tale om en række forskellige værktøjer og fremgangsmåder, som har været anvendt i forskelligt omfang i mange år både i industri, service, administration og sundhedssektoren. De navngives i et virvar af danske, engelske og japanske navne, men de refererer til tilgang og værktøjer, der har været kendt i mange år. Det drejer sig bl.a. om:

<b>5S</b>	En tilgang til at få analyseret arbejdspladsen så den bliver bedre udformet og effektiviserer arbejdsprocesser. Dette sker ud fra de erfaringer, de mennesker, der arbejder på arbejdspladsen, har.
<b>Standardiseret arbejde</b>	I fællesskab at få fastlagt en standard for hvordan bestemte arbejdsopgaver skal udføres.
<b>Flow layout</b>	Få opbygget produktionsforløbet, så det giver et simpelt, overskueligt layout, hvor produkterne flyder gennem arbejdsstationerne. Her kan blandt andet bruges U-celler i stedet for linie-layout.
<b>Synlig ledelse. Hoshin Kanri Kamishibai</b>	Få fastlagt få, klare mål for de forskellige delaktiviteter, få dem kommunikeret til medarbejderne på en simpel og tydelig måde og få dem diskuteret løbende (fx dagligt) ved hjælp af enkle tavler og møder (tavlemøder).
<b>Kaizen. Kontinuerlig forbedring</b>	Faste aktiviteter for at få opsamlet og realiseret forslag til forbedringer af arbejdsprocesserne.
<b>Kanban</b>	Et princip for igangsættelse af produktion, hvor det er forbruget af en delkomponent, der igangsætter produktionen af nye komponenter. Væsentligt element i en 'træk'-styring.
<b>SMED</b>	Metode til at få analyseret omstilling af maskiner eller produktionsprocesser, så omstillingstiden reduceres.
<b>Gemba, Go-look-see</b>	Princip om, at man skal indsamle erfaringer ude, hvor det sker, og ikke kun ud fra statistikker og ideelle arbejdsbeskrivelser.
<b>PDCA</b>	Betegnelsen for en systematisk proces, hvor man i teams eller individuelt først planlægger (Plan), gennemfører (Do), derefter kontrollerer (Check) og så analyserer (Analyse) resultaterne for derefter om nødvendigt at starte igen.
<b>Value stream mapping</b>	En metode med en række grafiske hjælpemidler tilknyttet for at lave en værdistrømskortlægning og -analyse.
<b>Poka Yoke</b>	Udvikling af mekanismer så fejl ikke er mulige og derved undgås.
<b>Fejl og defekter</b>	Alt der ikke udføres perfekt i første omgang og derfor må kasseres eller laves om samt dårlig materialeudnyttelse.

Der findes i dag mange bøger og hjemmesider, der gennemgår disse og flere værktøjer.

<b>Lager</b>	Lagring af råvarer, produkter under produktion eller som færdigvare skaber ingen værdi og bør minimeres/elimineres. Lager indeholder samtidig fare for ukurans (eksempelvis ved ændrede kundebehov, teknologiskifte osv.), og desuden vil gennemløbstiden forlænges unødigt.
<b>Overproduktion</b>	Man producerer varer, før der reelt er behov for dem. Der kan være tale om for mange emner (flere end den efterfølgende proces vil anvende), at der produceres for hurtigt (at den efterfølgende proces alligevel ikke anvender emnerne i samme takt), og at der produceres for tidligt (at varer lagres, inden de anvendes igen). Der er en række risici ved at gennemføre overproduktion. Den største risiko er, at emnerne senere viser sig ikke at være gode. Altså at man har produceret en masse varer, som senere må kasseres. Det handler med andre ord om, at producere i takt med den efterfølgende proces eller kundens behov.
<b>Ventetid</b>	Processer eller medarbejdere venter på, at en arbejdsgang afsluttes. Ventetid er på ingen måde værdiskabende, og her handler det om at udnytte specielt medarbejderne i en eventuel ventetid (uden at de bliver stressede). Ventetid på en proces er i sig selv ikke nødvendigvis spild - blot må en flaskehals aldrig vente!
<b>Unødige produktionstrin</b>	Der foretages for meget, eller noget der ikke er i orden, i forhold til det nødvendige for at blive færdig. Processer gentages flere gange, eller der bruges tid på at reparere et produkt, inden det kan gå videre til næste proces eller til kunden.
<b>Unødige bevægelser</b>	Medarbejdere eller produkter bevæger sig unødigt. For medarbejdere handler det om, at de flytter sig mellem processer for at hente værktøjer eller varer, eksempelvis pga. uhensigtsmæssig indretning af arbejdspladsen. For produkter eller emner handler det om, at de flyttes unødigt i en proces eller i forhold til en maskine.
<b>Unødig transport</b>	Unødige transporter af emner og mennesker mellem processer. Transport er i sig selv ikke værdiskabende for et produkt, samtidig med at der er fare for skader på produkter og for ulykker (kørsel med trucks). Samtidig skal der bruges dyrebare medarbejdere, som kunne producere gode emner, til at gennemføre transporterne.
<b>Uudnyttede kvalifikationer</b>	Uudnyttet intellekt handler grundlæggende om, at en organisation ikke udnytter den store viden og de mange forslag, som medarbejderne har. Det handler simpelthen om, at man i stedet for at ansætte en masse chefer og ingeniører til at optimere en proces, ansætter nogen der kan omsætte medarbejdernes gode forslag til optimeringer.

En tilgang til Lean, der afgrænser sig til en forståelse af Lean som værktøj, vil have vanskelighed ved at realisere de ambitioner, der knytter sig til forståelsen af Lean som en filosofi.

### **Lean og arbejdsmiljø: Hvad ved vi?**

Der er efterhånden publiceret en del litteratur, som undersøger sammenhængen mellem Lean og arbejdsmiljø mere systematisk end de to bøger omtalt i indledningen. I takt med, at Lean blev introduceret først i bilindustrien og siden i andre industrier, blev der i løbet af 90'erne publiceret en del undersøgelser specielt i USA. I 1999 publicerede Landsbergis m.fl. (Landsbergis, Cahill, & Schnall, 1999) det første forsøg på at sammenfatte litteraturen. De fandt frem til 38 undersøgelser, som indgik i analysen. Resultaterne viser, at:

- inden for bilindustrien var der en klar sammenhæng mellem høje krav, lav kontrol, stress og sygdomme i bevægeapparat
- for andre fremstillingsvirksomheder fandtes både positive og negative konsekvenser

- for brancher uden for industrien var der kun sparsomme oplysninger.

Der er siden publiceret flere undersøgelser (Anderson-Connolly et al., 2002; Brenner & Fairris, 2004; Jackson & Mullarkey, 2000; Parker, 2003; Schouteten & Benders, 2004; Seppälä & Klemola, 2004). De finder også øgede belastninger på bevægeapparatet og af det psykiske arbejdsmiljø specielt for montagearbejde og andet relativt enkelt manuelt arbejde, mens der for mere varieret og kompetencekrævende arbejde ses både positive og negative resultater. I 2006 kom Conti m.fl. (Conti et al., 2006) med den hidtil mest omfattende undersøgelse af sammenhængen mellem Lean og arbejdsmiljø med særligt fokus på stress. Undersøgelsen omfatter 1.391 produktionsarbejdere i 21 virksomheder med montagearbejde i England. Forfatterne opstiller en række hypoteser om sammenhængen mellem Lean og stress og fandt frem til elementer i Lean, som både øger og formindsker stress.

De elementer, som viser sig at øge stress, hænger først og fremmest

sammen med højere arbejdstempo og kortere cyklostider. Selvom Lean ikke i sig selv lægger op til, at medarbejderne skal løbe hurtigere, så tyder meget således på, at den systematiske fjernelse af spild, specielt i manuelt arbejde, vil fjerne de små pauser i arbejdsdagen, hvor medarbejderne puster ud, og resultatet bliver derfor et højere arbejdstempo. I undersøgelsen bliver denne sammenhæng med stress forstærket af, at der i nogle virksomheder også systematisk fjernes medarbejderressourcer som en metode til at presse øget produktivitet igennem. Det sker bl.a. gennem overtagelse af opgaverne fra fraværende kolleger og forlængede arbejdstider for at nå de fastsatte produktionsmål. Undersøgelsen viser yderligere, at en oplevelse af, at man bliver bebrejdet for kvalitetsfejl, også fører til øget stress. Ideelt set er ideen i Lean, at kvalitetsfejl systematisk skal identificeres og elimineres, men i den effektiviserede produktionsproces bliver denne identifikation af fejl tilsyneladende let opfattet som en bebrejdelse af den enkelte medarbejder.

Undersøgelsen viser også, at Lean sætter fokus på en række problemer, som allerede findes på de fleste arbejdspladser. Der kan således have været utilfredshed med dem tidligere. Men når der indføres Lean, og dermed et mere effektivt flow i produktionsprocessen, får fejl og mangler større betydning. Derfor fandt forfatterne, at det medfører mere stress, hvis der forekommer dårligt indrettede arbejdspladser, dårlig tilpasning af komponenter, afbrydelser af produktionen, mangel på værktøj og udstyr og endelig mangelfuld uddannelse og oplæring.

Det viser sig også, at der er elementer i Lean, som kan *reducere stress*. De handler først og fremmest om involvering af medarbejderne. Mere indflydelse til medarbejderne på arbejdstempo, procesforløb og procesforandringer giver mindre stress. Det samme gælder indflydelse på strategien for, hvordan Lean indføres på arbejdspladsen. Organisering af arbejdet med teams og jobrotation er også med til at reducere omfanget af stress. Det samme gælder, når der er

bufferkapacitet mellem forskellige processer. Mens Lean arbejder systematisk med at nedbringe bufferlagre, er det altså vigtigt for arbejdsforholdene, at der er en bufferkapacitet, således at

der fx er ressourcer til at gribe ind over for produktionsforstyrrelser. Et yderligere væsentligt element er støtte fra ledelsen. Nedenstående figur opsamler resultaterne fra denne undersøgelse:

Anvendelse af Lean kan være:		
Stressforøgende	Stressreducerende	Eksisterende problemer der afdækkes gennem Lean:
Højere arbejdstempo	Kontrol over arbejdstempo	Dårligt indrettet arbejdsplads
Systematisk fjernelse	Kontrol over procesforløbet	Dårlig tilpasning af komponenter
Lange arbejdstider	Involvering i procesforandringer	Afbrydelser af produktionen
Kortere cyklostid	Indflydelse på forandringsstrategien	Mangelfuld uddannelse og oplæring
Overtage arbejde fra fraværende kolleger	Mulighed for jobrotation	Mangel på værktøj og udstyr
Følelse af bebrejdelse for kvalitetsfejl	Teamorganisering	
	Støtte fra ledelsen	
	Bufferkapacitet mellem forskellige processer	

Forfatterne søger også at finde en sammenhæng mellem det niveau eller det omfang, man har indført Lean, og stress: Resultaterne peger på, at stress stiger med graden af Lean, men med en tendens til fald i de virksomheder, som har den mest omfattende implementering af Lean. Undersøgelsen lider dog af samme mangel som de fleste øvrige undersøgelser på området. Der skelnes nemlig ikke mellem selve forandringsprocessen, som introducerer Lean, og driften efter Lean er implementeret. Nogle af de arbejdsmiljøproblemer som ser ud til at hænge sammen med Lean, kan derfor meget vel tilskrives en forandringsproces, som i sig selv kan være en belastning for det psykiske arbejdsmiljø.

Der er flere væsentlige mangler i den eksisterende litteratur om Lean og arbejdsmiljø. Kun få undersøgelser indeholder særligt klare beskrivelser af hvilke elementer inden for Lean, der er implementeret. Det er væsentligt, fordi de ovennævnte resultater peger på både negative og positive konsekvenser. Betydningen af Lean for arbejdsmiljøet skal derfor ikke søges på overskrift-

niveau, men i den konkrete udformning af Lean. Et yderligere væsentligt problem er, at der mangler viden om konsekvenserne af Lean i industrivirksomheder med manuelt præget samlebåndsarbejde. Der findes således ikke undersøgelser af, hvilken betydning Lean kan have for arbejdsmiljøet på et hospital eller et rådhus. Men en undersøgelse af Lean i call-centre (Sprigg & Jackson, 2006) viser, at hvis der lægges vægt på at standardisere arbejdet og at overvåge medarbejderne, forøges de psykiske belastninger, men de kan formindskes også i et sådant arbejde, hvis medarbejderne får større indflydelse og bedre mulighed for at anvende deres kvalifikationer.

- Til trods for disse begrænsninger kan der drages nogle væsentlige konklusioner om Lean og arbejdsmiljø. Helt overordnet synes der ikke at være nogen entydig sammenhæng mellem Lean og arbejdsmiljø. Den afhænger helt af (1) hvilken type arbejde, det drejer sig om, (2) hvordan Lean konkret udformes, og (3) hvordan implementeringen gennemføres.



**Det psykiske arbejdsmiljø**

Da der ikke er en entydig sammenhæng mellem Lean og det psykiske arbejdsmiljø, er det væsentligt at få overvejelser om arbejdsforholdene med ind i arbejdet med Lean. Selve udgangspunktet for Lean – at skabe værdi for kunden – kan i sig selv være en positiv arbejdsmiljøfaktor. Flere aspekter af arbejdsforholdene skal dog tages med

i betragtning. Det er derfor nødvendigt at se nærmere på, hvilke forhold der skal tages i betragtning for at få et godt psykisk arbejdsmiljø. Ud over at vurdere aktiviteterne i forhold til listen af risici og muligheder vist ovenfor, kan man vurdere det i forhold til centrale elementer i det psykiske arbejdsmiljø. Det kan på en enkel måde beskrives med seks jobfaktorer (popu-

lært kaldet 'de 6 guldgruber' (Arbejdsmiljørådet, 2007)). I den følgende tabel er disse forhold gengivet med eksempler på såvel positive som negative udviklingsmuligheder i forbindelse med Lean-aktiviteter (se skema nedenfor).

I forbindelse med Lean-aktiviteter er det således væsentligt at opnå de størst mulige positive udviklingsmuligheder og at undgå de negative.

Derfor må man i arbejdet med de forskellige aktiviteter vurdere, hvilken betydning Lean-aktiviteterne har for dem, der skal leve med dem. Nedenfor præsenterer jeg potentielle muligheder og problemer i Lean for hver af de seks jobfaktorer.

Jobfaktor	Beskrivelse	Muligheder i forbindelse med Lean-aktiviteter:	
		Positiv udvikling	Negativ udvikling
<b>Indflydelse</b>	Den enkelte har indflydelse på sit eget arbejde og på de betingelser, det foregår under	Handlekompetence Ansvarlighed	Hjælpeløshed Magtesløshed
<b>Krav</b>	Arbejds mængde, tempo, fysisk, intellektuelt, følelsesmæssigt	Personlig udvikling Vækst	Høje krav: Stress Lave krav: Apati
<b>Social støtte</b>	Hjælp og opbakning fra ledere og kolleger	Social forandring Social integration	Frustration Værdiløshed
<b>Anerkendelse</b>	Løn, ros og adgang til positive muligheder	Personlig værdighed Følelse af værdi	Frustration Tab af selvrespekt
<b>Mening</b>	Man kan se, hvordan det, man selv laver, har sammenhæng med det samlede produkt. Arbejdet har en mening ud over selve det at tjene penge. Her kommer værdier og mål også ind i billedet	Følelse af mening Følelse af sammenhæng	Fremmedgørelse Normløshed
<b>Forudsigelighed</b>	Viden om hvad der sker med en selv og sit arbejde	Sikkerhed Tryghed	Usikkerhed Uvished

Indflydelse	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltagelse i value stream mapping og andre værktøjer</li> <li>• Teamorganisering</li> <li>• Medindflydelse på fastlæggelse af normer</li> <li>• Deltagelse i løbende forbedringer (kaizen)</li> <li>• Styring af tavlemøder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardarbejde reducerer beslutningsspillerum</li> <li>• Ledelsen og konsulenterne gennemfører value stream mapping og beslutter forandringer</li> <li>• Normer fastlægges af ledelsen</li> </ul>
Krav	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nye interessante opgaver, i fx anvendelse af Lean-værktøjer, teams og styring af tavlemøder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensivering af arbejdet (kortere cyklostider, ingen pauser)</li> <li>• Vanskeligheder med at opfylde krav pga. manglende ressourcer (tid, materiel og kvalifikationer)</li> </ul>
Social støtte	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Støtte fra kolleger gennem gruppeorganisering</li> <li>• Opbakning fra ledere under arbejdet med Lean (fx accept af angst over for det nye, mulighed for opkvalificering, accept af fejl)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle som modstander af forandringer</li> <li>• Kritik af fejl</li> <li>• Konflikter om fordeling af nye opgaver og roller</li> </ul>

Anerkendelse	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ros for højere produktivitet og kvalitet</li> <li>• Løbende feedback</li> <li>• Forøget opmærksomhed fra ledelsen pga. fokus på løbende forbedringer</li> <li>• Uddelegering af kompetence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forkastelse af hidtidig faglighed som spild</li> <li>• Kritik af fejl</li> <li>• Manglende feedback</li> </ul>
Mening	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på værdi for kunden/borgeren giver bedre forståelse for den sammenhæng, man indgår i og formålet med den enkelte opgave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på besparelser og effektiviseringer uden specielt kunde/borgerfokus og klart defineret formål</li> </ul>
Forudsigelighed	
Muligheder	Problemer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedre indsigt gennem deltagelse i Lean-processer</li> <li>• Mere gennemskuelig proces</li> <li>• Kendskab til opgaven gennem standardisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topstyring af Lean-processerne hvor forandringer beslutes og gennemføres af ledelsen og konsulenter</li> <li>• Begrænset synlighed, fx fravalg af tavler</li> </ul>

Det fremgår, at Lean i forhold til det psykiske arbejdsmiljø er et temmelig åbent koncept. Det kan anvendes til at skabe markante forbedringer af arbejdsmiljø, men det modsatte kan også forekomme. Det er specielt vigtigt at være opmærksom på, at djævelen også her skal findes i detaljen. Det er fx almindeligt at indføre daglige eller ugentlige tavlemøder, hvor man diskuterer forløbet af arbejdet. Hvad er dagens/ugens produktionsmål? Har der vist sig nogen problemer, som skal løses? På tavlen føres løbende informationer om forløbet af arbejdet, om problemer (også om arbejdsmiljøet) og om fordelingen af opgaver. Tavlemøderne kan organiseres på mange måder. Det kan være den daglige leder, som styrer møder, det kan være gruppekoordinatorer, og det kan gå på skift mellem medarbejderne. Hver af disse løsninger rummer potentielle muligheder og problemer. Hvis lederen styrer møderne, kan der fx være risiko for, at omtale af problemer bliver opfattet som bebrejdelser: Desuden kan man miste muligheden for at give med-

arbejderne en udfordrende opgave. Omvendt kan medarbejderstyring for nogle være en angstprovokerende opgave, og medarbejderne kan mangle lederopbakning, hvis lederen holder sig for meget væk. Det er i et sådant tilfælde helt afgørende at finde den konkrete løsning, som passer netop til den bestemte arbejdsplads. Heri indgår, om den passer til de eksisterende kompetencer, medarbejdernes ønsker samt de udviklingsplaner, der er aftalt for medarbejderne.

Den første brik i at inddrage hensyn til arbejdsforhold i Lean-aktiviteter er således at vurdere de nye udformninger af arbejdspladsen og de tilknyttede procedurer og rutiner i forhold til de risici og muligheder, der er peget på i Conti's undersøgelse, samt i forhold til 'de 6 guldkorn' som illustreret ovenfor ud fra projekter. Den næste brik er at se på, hvordan forandringsprocessen gribes an.

### **Forandringsprocessen**

Konstante forandringer er for mange virksomheder blevet et vilkår, og de fleste har såvel gode som dårlige

erfaringer med at gennemføre forandringer. Ledere oplever, at det at skulle ændre relativt simple rutiner i og rammer for arbejdet giver utryghed og kan skabe uro og modstand. Ofte opnås derfor ikke de ønskede resultater. Mange medarbejdere og 1.linie ledere har dårlige erfaringer med forandringsprojekter igangsat af topledelsen. Derfor er de mest tilbøjelige til at dukke hovedet, mens de håber, at også Lean-bølgen går over som så mange tidligere tiltag.

Selve forandringsprocessen udgør derfor en betydelig udfordring. Der skabes frygt og usikkerhed, som kan resultere i stress, sygefravær og medarbejdere, som forlader organisationen. Selv den bedst organiserede forandringsproces kan vanskeligt undgå disse problemer i et vist omfang, og hvis det går dårligt, kan forandringen i sig selv blive en fiasko, og der skabes et dårligt arbejdsmiljø, som det kan tage år at få repareret på.

Der kan anlægges mange synsvinkler på arbejdet med omstillinger i virksomheder. Her skal tre be-

handles, som har central betydning i forbindelse med udvikling af Lean-aktiviteter.

### **Social kapital**

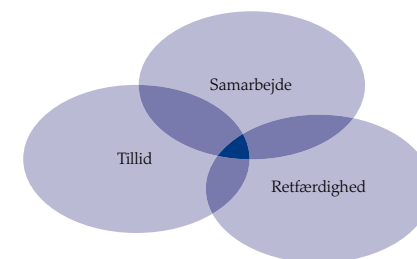
Problemerne med at gennemføre effektive forandringer søges ofte håndteret gennem forandringsledelse. Det kan være en hjælp i den konkrete opgave, men der opstår alligevel tit problemer. Det er nødvendigt at se forandringsprocessen i et historisk perspektiv. Her kommer virksomhedens sociale kapital på banen.

Social kapital kan defineres som en gruppes evne til at samarbejde om opnåelse af fælles mål. Den har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Medarbejderne har det bedre i virksomheder med høj social kapital. Det er samtidig sådan, at Danmark er et samfund kendetegnet ved høj social kapital. Vi har stor tillid til andre mennesker og til samfundets institutioner (Svendson & Svendson, 2006). Der er derfor et godt afsæt til at bygge forandringsprojekter på i den sociale kapital i mange virksomheder.

Den sociale kapital danner basis



for de forandringer, der knytter sig til Lean-aktiviteter. Enhver forandringsproces tærer på virksomhedens sociale kapital. Men det er også denne kapital, der kan tages udgangspunkt i, når frygt og modstand skal håndteres. Det er vedligeholdelse og opbygning af social kapital, som giver afsættet for den næste vellykkede forandring.



Den sociale kapital kan beskrives gennem tre centrale dimensioner: Samarbejde, tillid og retfærdighed. Det er delvist overlappende begreber, som samtidig hver for sig udtrykker særlige egenskaber ved den sociale kapital.

*Samarbejde* handler om netværk, kompetence og normer. Netværk omfatter kontakter mellem medarbejdere og ledere og mellem medarbejderne indbyrdes – både inden for afdelingen og mellem afdelingerne. Netværkskontakter ud af virksomheden er også væsentlig. Derudover er kompetence til at samarbejde, fx evne til at lytte, acceptere andres synspunkter, perspektivbytte og lignende, væsentlige. Det samme gælder normer for, hvordan man omgås og taler til hinanden (se skema nedenfor).

### Elementer i samarbejdskompetence

- Anerkendelse af den andens legitimitet og motiver
- Perspektivbytte, dvs. forståelse af den andens interesser og synspunkter
- Accept af både fælles og forskellige interesser
- Lydhørhed
- Helhedsforståelse, dvs. kunne se den aktuelle sag i en større sammenhæng
- Pragmatisme, dvs. en holdning om, at der skal opnås resultater
- Kompromisvillighed

Tillid og retfærdighed er afgørende for, at et samarbejde overhovedet kan komme i stand, og for om det kan udvikle sig. Begge begreber har den egenskab, at den ene part ikke kan bestemme, om den anden viser tillid og oplever retfærdighed. Det betyder, at ledelsen kan tilstræbe at opbygge tillid og være retfærdig, men uden mulighed for at kunne kontrollere resultatet.

*Tillid* kan defineres som troen på, at den anden part i et samarbejde ikke vil udnytte ens sårbarhed. For medarbejderne bliver det derfor afgørende, at de kan have tillid til, at ledelsen, som den mest magtfulde aktør, ikke udnytter denne magt til skade for medarbejderne. Ledelsen kan forsøge at opbygge tillid ved at optræde troværdigt og selv vise medarbejderne tillid (se skema næste side).

### Troværdighed

- Konsistent adfærd: Gennemskuelig og forklarlig
- Integritet: Man mener og gør, som man siger
- Uddelegering af kontrol: Man viser selv tillid ved at give kompetence til andre
- Demonstration af lydhørhed: Man tager andres synspunkter seriøst

Efter (Whitener et al., 1998)

Det er ikke kun den interpersonelle tillid mellem mennesker med et personligt kendskab til hinanden, som er væsentlig. Den institutionelle tillid til virksomheden som institution har også stor betydning. Her spiller virksomhedskulturen og historien en afgørende rolle for tilliden til organisationen, og dermed om den bliver opfattet som legitim. Erfaringerne med tidligere forandringsprojekter får derfor betydning for forløbet af Lean-aktiviteter. I lidt større organisationer kommer topledelsen desuden til at optræde som symboler, fordi de færreste medarbejdere har et personligt kendskab til topledelsen. En sådan ledelse kan kun vanskeligt opbygge interpersonel tillid, og topledelsens handlinger får let symbolsk betydning, hvor medarbejderne kan drage vidtrækkende fortolkninger af relativt små begiven-

heder. Det skyldes, at medarbejderen netop i forandringsprocesser er usikker på fremtiden og derfor yderst opmærksom på topledelsens handlinger, som de forsøger at fortolke for at finde ud af, hvilken betydning de kan have for dem.

Retfærdighed handler om den enkeltes og grupperes oplevelse af, at de bliver behandlet med respekt i overensstemmelse med de skrevne og uskrevne regler i organisationen. Retfærdighed knyttes ofte til slutresultatet af en proces. Deles goderne retfærdigt, eller gives der en retfærdig bedømmelse? Det viser sig imidlertid, at det i mange tilfælde er processen, som er vigtigst for de involverede. Altså om det går retfærdigt til, og om man bliver behandlet ordentligt.

(Kim & Mauborgne, 2003)



### Retfærdighed

- **Fordelingsmæssig:**  
Bliver løn, fremfremmelser, fyringer, anerkendelse, frynsegoder etc. retfærdigt fordelt?
- **Processuel:**  
Er processen retfærdig? Følges anerkendte procedurer? Går det "rigtigt til"?
- **Interaktionel:**
  - Interpersonel: Bliver man behandlet ordentligt, dvs. med respekt?
  - Informativ: Får man tilstrækkelig information om processen?

En væsentlig opgave for ledelsen i forbindelse med Lean-aktiviteter er at udvikle retfærdige processer, hvor medarbejderne oplever, at det går ordentligt til. Mange ledere arbejder seriøst med at involvere medarbejderne i forandringer, men oplever alligevel at det ikke rigtig lykkes. Det kan skyldes, at medarbejderne ikke oplever processen som retfærdig, bl.a. baseret på tidligere erfaringer, hvor de

måske ikke har kunnet gennemskue, hvad deres involvering blev brugt til, hvor de oplevede, at beslutningen reelt var taget på forhånd, eller hvor de ikke fik feedback på de synspunkter, de gav udtryk for.

### Retfærdige processer

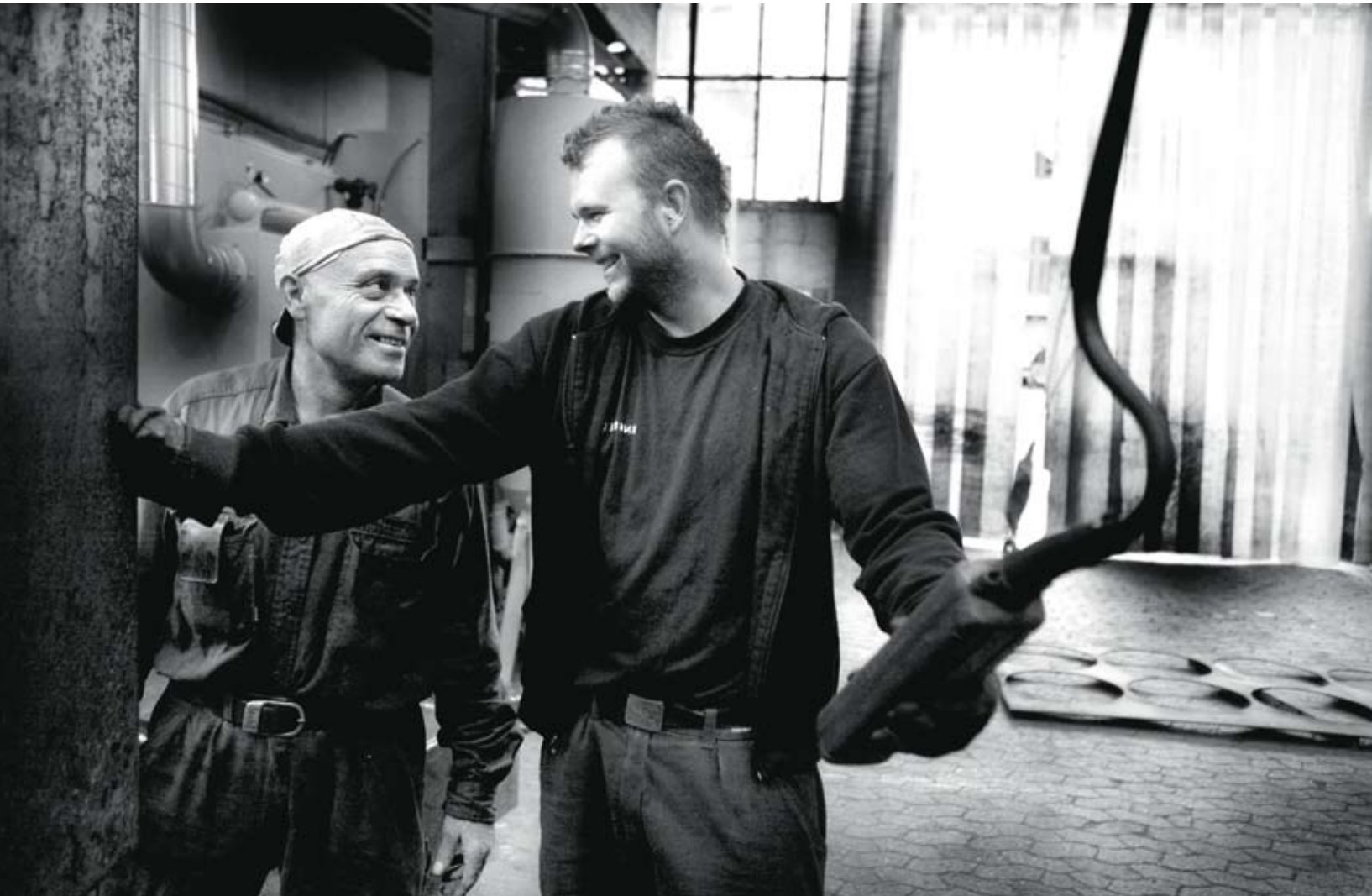
- Konsistens: Lige behandling af alle
- Involvering: De berørte høres
- Respekt: Synspunkter behandles seriøst
- Synlighed: Beslutningsprocessen er gennemskuelig
- Forklaring: Hvorfor beslutningen blev, som den blev, og hvilke konsekvenser den får
- Ankemulighed: Unfair og forkerte beslutninger omgøres

### Forandringsprocesser og Lean

Vurderingen af den sociale kapital i en virksomhed danner grundlag for at arbejde med implementeringen af Lean-aktiviteterne. Dette kan på mange måder betragtes som et forandringsprojekt på linie med så mange andre. Mange virksomheder har rige erfaringer med at gennemføre omstruktureringer, nye dokumentationskrav, budgettilpasninger og tilpasninger til nye rammer. I den forbindelse er det blevet påpeget (Abrahamson, 2004), at der i mange virksomheder sker så mange forandringer, at det giver grundlæggende problemer ikke kun for medarbejderne, men også for virksomheden. Abrahamson peger på, at mange konsulenter og virksomhedsledere præsenterer udsagn som 'vi må vænne os til, at konstante forandringer er ved at være det permanente', eller 'change or perish' (forandre eller forsvind). Hvis sådanne slogans efterleves i praksis, er der en risiko for, at virksomhederne let kommer i en situation præget af 'overbelastning' af initiativer til for-

andringer. I forbindelse med at hvert af disse initiativer sættes i værk, opstår der perioder med forandringsrelateret kaos. For hyppige oplevelser af dette medfører, at medarbejderne bliver angste, kyniske og udbrændte. De forholder sig dermed passive og afventer, at denne nye ide fra konsulenter og ledelse går over og afløses af en ny. Hvis Lean tolkes som den nyeste modedille inden for ledelse og præsenteres som det næste projekt i en uendelig strøm af projekter, er der en stor risiko for, at den mødes med kynisme og ligegyldighed.

I forhold til mange andre forandringsprojekter rejser der sig med Lean nye udfordringer, både fordi Lean går så tæt på den enkeltes arbejde, og fordi succesen er meget afhængig af den enkeltes medvirken. Der er risiko for, at medarbejderne bliver usikre over for Lean-processen, og det vil være vigtigt for dem at få svar på fundamentale spørgsmål som fx:



- Hvad skal gevinsten ved Lean bruges til?
- Skal der ske afskedigelser eller besparelser?
- Er det ledelsen og konsulenterne, som skal bestemme det hele?
- Hvad skal der ske med mit job?
- Bliver mit hidtidige job forkastet som spild?
- Bliver der plads til mennesket i det fremtidige 'Leanede' system?

Besvarelsen af de sidste tre spørgsmål kan bygge på vurderinger i forhold til de tidligere omtalte undersøgelser af effekterne af Lean samt 'de 6 guldkorn'. I forhold til de første tre spørgsmål må de Lean-ansvarlige være opmærksomme på, at det er lettere at gennemføre Lean-aktiviteter, hvor effektivisering anvendes til kvalitetsforbedringer, frem for besparelser og afskedigelser. Det vil være ødelæggende for samarbejdet, hvis der findes en sådan hensigt, og den holdes hemmelig for medarbejderne.

Det er i sammenhæng hermed vigtigt at være opmærksom på den styring, der sker gennem samarbejdet



med de konsulenter, som næsten altid inddrages i Lean-aktiviteter. Det er vigtigt for konsulenterne at bevise deres værd og opnå hurtige resultater. Samtidig har de stor erfaring i at spotte effektiviseringsmuligheder. Nogle konsulentvirksomheder tilbyder endda at gennemføre kaizen-blitz på 8 eller 16 uger, hvor hele processen gennemføres over en ganske kort periode. Erfaringerne fra sådanne intensive forløb viser imponerende produktivitetsspring ved afslutningen af forløbet, men også at effekten let kan aftage, fordi medarbejderne ikke har ejerskab til forandringerne, og fordi springet reelt kun kunne lade sig gøre, mens hele organisationens ressourcer var fokuseret på Lean-processen.

Selvom det tager længere tid at nå frem til tilsvarende forbedringer baseret på medarbejdernes egne analyser og forslag, viser det sig, at forslagene ofte passer bedre ind i den samlede drift af virksomheden, og at effekten er langt mere vedvarende. Desuden er der skabt et bedre grundlag for at opnå "continuous improve-

ments", som er et af de langsigtede mål med Lean. Mange virksomheder har efter det første Lean-projekt gode erfaringer med regelmæssigt at trække en gruppe medarbejdere ud til en 'kaizen-uge', hvor medarbejderne i hele ugen udelukkende koncentrerer sig om at finde frem til forbedringer. Så mange som muligt gennemføres i løbet af ugen, og de afsluttes med en fremlæggelse for ledelsen af de større forbedringsforslag.

I forbindelse med igangsættelsen af Lean-aktiviteter er det væsentligt at være opmærksom på de elementære modeller fra forandringsledelse fx Kotters model (Kotter, 1997). Disse modeller består typisk af en række faser, der skal gennemløbes. Cummings & Worley (Cummings T.G. & Worley, 2005) opsamler disse råd som vist i nedenstående skema:

Aktiviteter der bidrager til effektiv forandringsledelse		
Hovedaktivitet	Centrale delelementer	Kort beskrivelse
Motivere forandringen	Etablere en parathed for forandringerne	Gøre organisationen følsom over for presset for forandringer
		Afsløre forskellen mellem den nuværende og den ønskede tilstand
		Udtrykke sandsynlige positive forventninger til forandringerne
	Arbejde med modstand	Empati og støtte
		Kommunikation
		Deltagelse og involvering
Skabe en vision	Beskrive den ideologiske kerne	For virksomhedens aktiviteter generelt. Væsentligt at skelne mellem hvad der siges, og hvad der faktisk gøres. Det sidste skal være i fokus.
	Danne en forestilling om fremtiden	Kan omfatte klare og værdsatte resultater samt en mere detaljeret beskrivelse af fremtiden

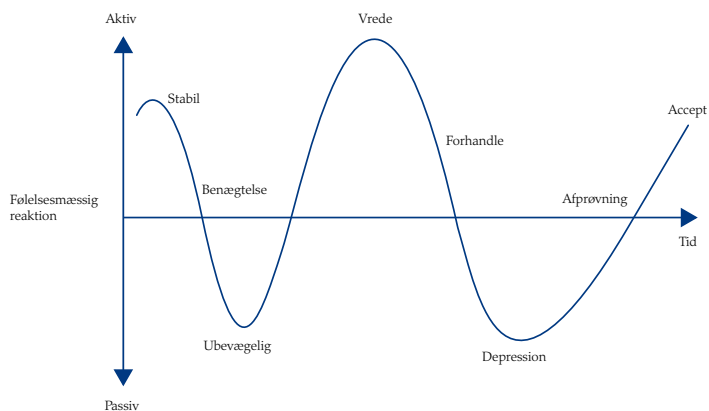
Aktiviteter der bidrager til effektiv forandringsledelse		
Hovedaktivitet	Centrale delelementer	Kort beskrivelse
Etablere politisk støtte	Vurdere forandringsagentens magtposition	Hvilken magtbase har agenten: Særlig viden, stærk støtte fra andre og/eller personlighed?
	Identificere centrale interessenter	Individer og grupper der påvirkes af forandringerne og dermed har interesser i forhold til dem
	Påvirke interessenterne	Så de kan se deres interesse i at støtte forandringerne
Lede overgangen	Planlægge aktiviteter	Fastlægge centrale aktiviteter og hændelser
	Sikre opslutning	Blandt centrale interessenter
	Organisatoriske strukturer	Klarlægge opgave-, kompetence- og ansvarsfordeling
Fastholde momentet	Skaffe ressourcer	Nødvendige ressourcer (finansielle og menneskelige) til de forskellige særlige initiativer
	Opbygge et system til støtte for forandringsagenten	Fx coaching
	Opbygge nye kompetencer og færdigheder	Etablere læringsmuligheder: Kurser, træning på jobbet, coaching, eksperimentel simulering
	Forstærke ny adfærd	Bl.a. ved at etablere formelle belønninger
	Fastholde kursen	Fastholde sigtet over tid, så nye ideer og koncepter ikke kommer på tværs.

Samtidig med, at det er væsentligt at diskutere og få fastlagt, hvordan ovennævnte aktiviteter skal varetages i forbindelse med udvikling af Lean-aktiviteter, er det væsentligt at være opmærksom på, at man ikke kan forvente, at planerne følges slavisk. Planlægningen gennemføres for umiddelbart at kunne indgå i de mange hændelser og spil, der knytter sig til organisatoriske omstillinger.

## Individuelle reaktioner på forandringer

Selvom en virksomhed har en langvarig tradition for et godt samarbejde

mellem ledelse og ansatte, og selvom der arbejdes systematisk og seriøst med forandringer, kan der opstå vanskeligheder i en omstilling til Lean. Det at skulle ændre rammer, relationer og rutiner i arbejdet kan opleves som traumatisk. Det indebærer for den enkelte en mental bearbejdning af sin situation. Dette forløb er beskrevet på flere måder (Cameron & Green, 2004). Et eksempel er følgende model for personlig bearbejdning af ændring i arbejdssituation:



Udgangspunktet er en – relativ – stabil tilstand, før man præsenteres for meddelelsen om ændringer. Efter meddelelsen om ændringen gennemgår individet en række faser:

**Chokket**, hvor man er paralyseret af at høre om forandringerne.

**Benægtelsen**, hvor man benægter forandringen og søger at bevise for sig selv og andre, at der ikke sker noget.

**Vreden**, hvor man er frustreret og kommer af med frustrationer.

**Forhandlingerne**, hvor man prøver at forhandle sig til rette, så det normale kan fastholdes.

**Depressionen**, hvor man erkender det uudgøelige og reagerer med

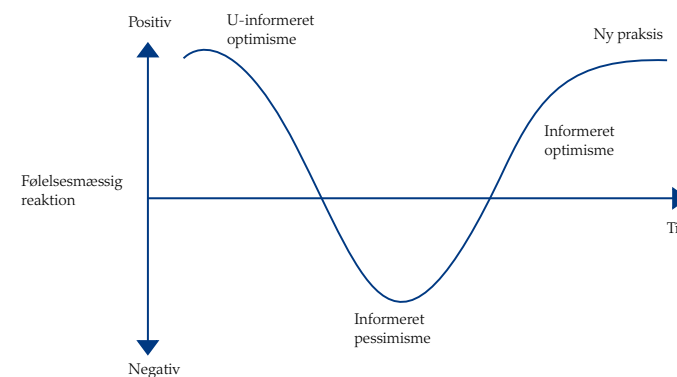
sorg og bedrøvelse.

**Afprøvningen**, hvor man afprøver muligheder i de nye vilkår.

**Accepten**, hvor man har tilegnet sig de nye arbejds måder.

Det er således væsentligt i et Lean-forløb at være opmærksom på denne udvikling og ikke blot afvise reaktioner, der kan være kraftige, på de nye vilkår.

Nogle oplever ændringer traumatiske, andre oplever dem som nye muligheder, der hurtigt skal udnyttes. Også her kan der ske en udvikling i den følelsesmæssige reaktion, der kan afbildes som følger:





I de første faser af forandringerne udviser personerne stor optimisme. De opbygger ofte et overoptimistisk billede af, hvad forandringerne går ud på, og hvad de vil komme til at betyde. I forløbet finder de ud af, at alt ikke forløber så let som oprindeligt forventet. Kollegerne er ikke så positive, som de havde troet, samarbejdet udvikler sig ikke harmonisk, og gamle konflikter er der stadig. Det kan medføre en oplevelse af forstemthed. Med tiden begynder de at udvikle et mere realistisk billede af, hvad de nye arbejds måder betyder, og forventningerne tilpasser sig mere de faktiske muligheder.

Begge modeller beskriver følelsesmæssige reaktioner, der kan opstå i sådanne forandringsforløb, og det er væsentligt, at der tages højde for og hensyn til dem. I Cummings og Worleys model dækkes dette med begreberne empati og støtte.

### **Mere effektiv Lean med et godt arbejdsmiljø**

Det er en udbredt antagelse, at rationalisering og effektivisering er nødvendigt af økonomiske årsager, men

at det nærmest uundgåeligt fører til et forværret arbejdsmiljø med tempo-skrubning og stress. Lean-konceptet er hyppigt kritiseret netop for denne konsekvens, men det viser sig ikke nødvendigvis at være tilfældet. Der er godt nok muligheder for, at Lean fører til stress og dårligt arbejdsmiljø specielt for ukompliceret manuelt arbejde. Dette resultat er imidlertid ikke betinget af Lean som sådan, men af den måde ledelsen har valgt at gennemføre Lean på.

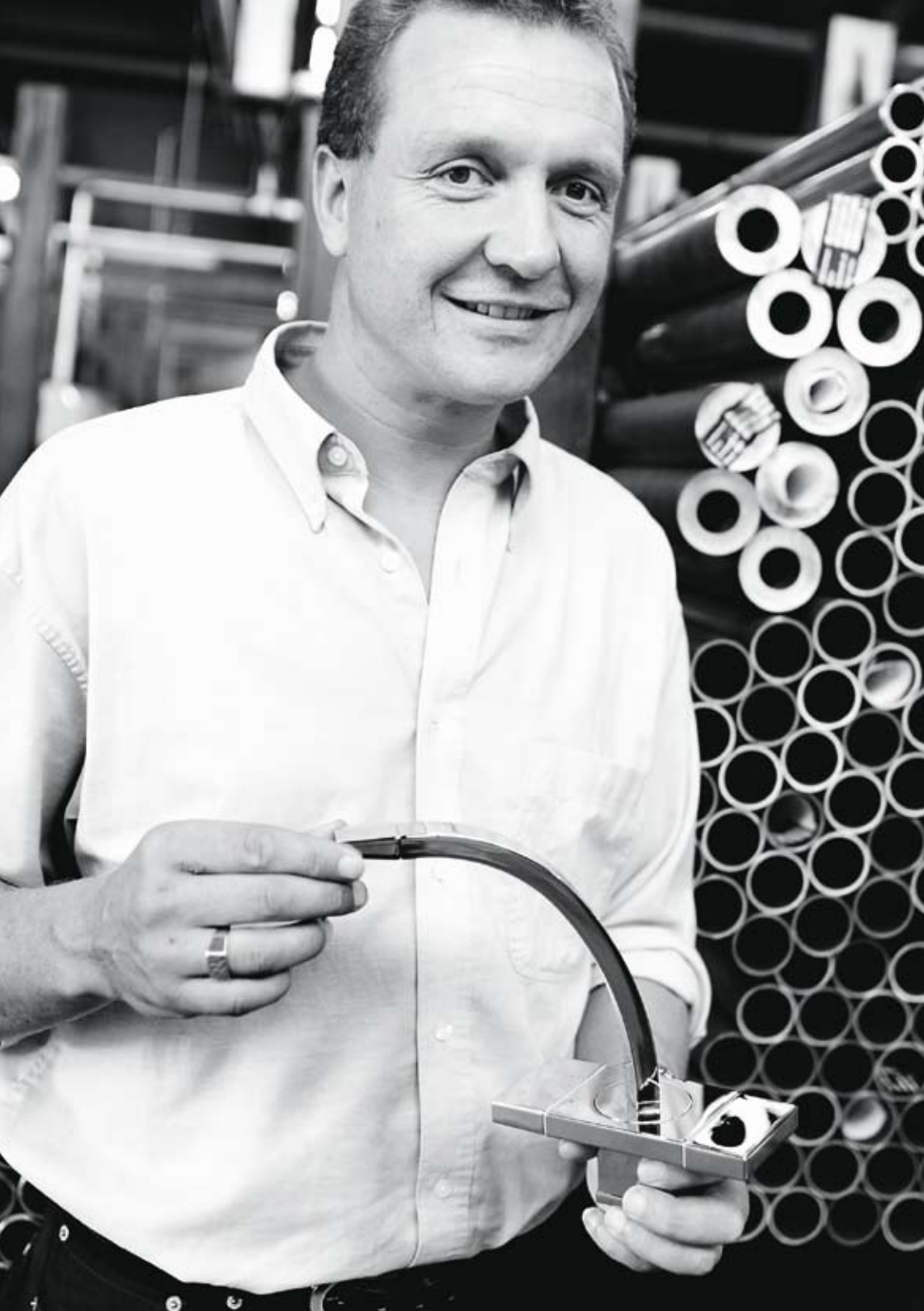
Hvis ledelsen vælger at gennemføre Lean baseret på medarbejdernes kompetence og engagement, er der gode muligheder for at opnå vedvarende effektivitetsforbedringer samtidig med, at arbejdsmiljøet forbedres. Resultaterne af Lean bliver bedre af at inddrage medarbejderne og tænke arbejdsmiljøet ind i processen. Det er, for at få et sådant resultat, for det første vigtigt, at man i arbejdet med Lean hele tiden vurderer udviklingen i arbejdet i forhold til de risici, der er påpeget, og i forhold til de kriterier, der er opstillet for et godt arbejde (de 6 guldkorn). Samtidig skal man i ar-

bejdet med forandringerne tage højde for de grundlæggende vilkår for samarbejdet i virksomheden (den sociale kapital), være opmærksom på de mange aktiviteter, der knytter sig til en systematisk forandringsproces samt de individuelle reaktioner, der kan opstå ved introduktion af nye arbejdsgange og rutiner. Lean sætter spørgsmålstejn ved kernen i den måde, medarbejderne udfører deres arbejde på, og det er derfor afgørende, at de har tillid til de ledere og konsulenter, som sætter Lean i gang, og at processerne opleves som retfærdige.



### Referencer:

- Abrahamson, E. 2004, *Change without pain* Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Anderson-Connolly, R., Grunberg, L., Greenberg, E. S., & Moore, S. 2002, "Is Lean mean? Workplace transformation and employee well-being", *Work Employment and Society*, vol. 16, no. 3, pp. 389-413.
- Arbejdsmiljørådet. Det Psykiske Arbejdsmiljø. [www.godarbejdslyst.dk](http://www.godarbejdslyst.dk). 2007.  
Ref Type: Internet Communication
- Bicheno, J. 2004a, *Den nye lean værktøjskasse mod hurtigt og fleksibelt flow* Lean Team Danmark & id-tribe, København.
- Bicheno, J. 2004b, *Den nye lean værktøjskasse mod hurtigt og fleksibelt flow* Lean Team Danmark & id-tribe, København.
- Brenner, M. & Fairris, D. 2004, "Flexible" Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation", *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, pp. 242-266.
- Cameron, E. & Green, M. 2004, *Making Sense of Change Management* Kogan Page, London.
- Christiansen T.B. & Ahrengot, N. L. M. 2006, *Lean - Implementering i danske virksomheder* Børsens forlag, København.
- Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B., & Gill, C. 2006, "The effects of lean production on worker job stress", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 26, no. 9, pp. 1013-1038.
- Cummings T.G. & Worley, C. G. 2005, *Organization Development and Change*, 8 edn, Thomson, South Western, Mason, Ohio.
- Eriksen, M., Fischer, T., & Mønsted, L. 2005, *God lean ledelse i administration og service* Børsens Forlag, København.
- Harrison, B. 1994, *Lean and Mean. The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility* The Guilford Press, New York.
- Jackson, P. R. & Mullarkey, S. 2000, "Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no. 2, pp. 231-245.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2003, "Fair process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review* no. January 2003, pp. 127-136.
- Kotter, J. P. 1997, *I spidsen for forandringer* Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s, København.
- Landsbergis, P., Cahill, J., & Schnall, P. 1999, "The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no. 2, pp. 108-130.
- Parker, S. K. 2003, "Longitudinal effects of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 4, pp. 620-634.
- Rother, M. & Shook, J. 2003, *Lær at se - Kortlægning af værdistrømme for at skabe værdistrøm og fjerne spild* Dansk Industri & Lean Enterprise Institute, København.
- Schouteten, R. & Benders, J. 2004, "Lean Production Assessed by Karasek's Job Demand-Job Control Model", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 25, no. 3, pp. 347-373.
- Seppälä, P. & Klemola, S. 2004, "How Do Employees Perceive Their Organization and Job When Companies Adopt Principles of Lean Production", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 14, no. 2, pp. 157-180.
- Sprigg, C. A. & Jackson, P. R. 2006, "Call Centers as Lean Service Environments: Job-related Strain and the Mediating Role of Work Design", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 11, no. 2, pp. 197-212.
- Svendsen, G. T. & Svendsen, G. L. H. 2006, *Social kapital – en introduktion* Hans Reitzels Forlag, København.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. 1998, "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 513-530.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. 1990, *The Machine that changed the World*. New York: Rawson Associates; 1990. Rawson Associates, New York.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. 1991, *Principper, der ændrede verden – trimmet produktion* Centrum.



## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

– nøglen til en bedre arbejdsplads

Tage Søndergård Kristensen, professor ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Stress relateres ofte til *den enkelte medarbejders job*. For eksempel fokuserer man tit på arbejdspress, rollekonflikter eller indflydelse. I dette kapitel går jeg et skridt videre, idet jeg også inddrager *den samlede virksomhed*. Hovedtesen i kapitlet er, at virksomhedens samlede sociale kapital er afgørende for, hvordan man arbejder med tingene på en arbejdsplads. Det gælder både, når man arbejder med de centrale kerneopgaver, og når man arbejder med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Virksomhedens sociale kapital er et relativt nyt begreb, men der er allerede på nuværende tidspunkt en del, der tyder på, at en høj social kapital spiller en rolle for både virksomhedens

produktivitet og for udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Jeg begynder kapitlet med at diskutere nogle almindelige misforståelser og myter omkring stress og psykisk arbejdsmiljø. Så fortsætter jeg med at gennemgå de centrale faktorer i forbindelse med den enkeltes job, nemlig "de seks guldkorn". Derefter vender jeg blikket mod den samlede organisation og introducerer begrebet virksomhedens sociale kapital. Til slut diskuterer jeg, hvad denne synsvinkel på virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø har at bidrage med i forhold til de store samfundsmæssige udfordringer, som det danske samfund står over for: Velfærd og globalisering.

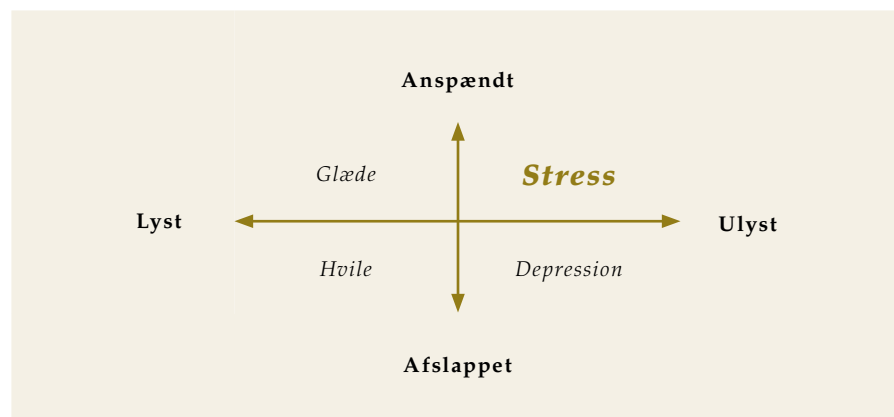
### Stress – hvad er det?

Man diskuterer tit, hvad *stress* er. Det er en misforstået diskussion. Stress er et begreb, der blev introduceret i den nuværende betydning en gang i 1930'erne, og det har næsten lige siden været anvendt i forskellige – til dels – modstridende betydninger. På det helt generelle plan har ordet stress været anvendt i tre forskellige betydninger (Kristensen 2006):

1. Om en individtilstand.
2. Om nogle påvirkninger i omgivelserne.
3. Om forholdet mellem individet og omgivelserne.

Man kan ikke sige, at den ene måde at definere stress på er mere "rigtig" end den anden, men det er naturligvis praktisk at vide, hvad man mener, når man kommunikerer med hinanden. I Danmark har det siden 1980'erne været almindeligt at tage udgangspunkt i den første betydning af stress (Netterstrøm & Kristensen, 1982). Mere præcist har stress været defineret som *en individtilstand, der er karakteriseret ved kombinationen af anspændthed og ulyst*. Dette illustreres af figur 1.

FIGUR 1. STRESS OG ANDRE INDIVIDTILSTANDE



Ved anspændthed menes der, at man så at sige er "oppe på dupperne" og klar til at angribe eller forsvare sig. Fysiologerne taler om en katabol situation, hvor der frigøres energi – fx i form af fedt og sukker i blodet. Samtidigt skærpes sanserne, og man fokuserer sin opmærksomhed (Kristensen 2006). Normalt betragter man stress som en normal og hensigtsmæssig tilstand, hvis der er tale om en midlertidig situation. Hvis der derimod er tale om en langvarig tilstand, vil stress kunne øge risikoen for en række negative følger. For den enkelte kan det være nedsat livskvalitet og øget sygelighed. For virksomhederne kan det være lavere produktivitet, personaleafgang, sygefravær og konflikter.

Det diskuteres ofte, "hvor mange der er stressede". Igen er der tale om en misforstået diskussion. Det svarer til at diskutere, hvor mange der er overvægtige. Svaret er selvfølgelig, at det afhænger af, hvor man sætter grænsen. Hvis man fx stiller et generelt spørgsmål om, hvor ofte man er stresset og tæller dem med, der sva-

rer "en gang imellem", så kan man nå frem til, at 30-60 % af lønmodtagerne er stressede (se fx FTF-undersøgelsen 2002 og 2006). Hvis man derimod anlægger en mere restriktiv betragtning og kun medtager dem, der er stressede "ofte" eller "hele tiden", så når man i mange undersøgelser frem til en andel på cirka 10 %. På NFA og andre institutter har man lagt sig på det sidste tal, da det bedre svarer til begrebet "kronisk stress".

En tredje misforståelse er, at man kalder stress for en sygdom. Sygdomsbegrebet er en vanskelig størrelse, men der er generelt enighed om, at man bør skelne mellem sygdom og *risikofaktorer for sygdom*. I forlængelse af det, der er sagt ovenfor, er det mest korrekt at se på kronisk stress som en risikofaktor for sygdom. Det betyder naturligvis ikke, at kronisk stress er en ønskværdig tilstand, eller at der ikke bør gøres noget for at forebygge stress. Tværtimod kan man netop se på stress som en tilstand, der gør det muligt at gøre noget i tide (Stress – DJØFs forlag).





Endelig er der den misforståelse, at man *hos den enkelte person* kan skelne mellem "arbejdsbetinget stress" og stress, der skyldes andre forhold, fx familie eller personlighed. Normalt kan det ikke lade sig gøre at skelne på den måde. De fleste mennesker er udsat for stressbelastninger i mange forskellige sammenhænge lige fra den tidlige barndom til den globale terrortrussel. At afgøre, om stress hos det enkelte menneske skyldes det ene eller det andet, er ikke alene umuligt, men ofte også uden mening, idet der jo må handles i den konkrete sammenhæng, personen befinder sig i, uanset hvad årsagerne måtte være. Dette betyder selvfølgelig ikke, at man ikke skal eller kan forebygge stress på arbejdspladsen.

Uanset misforståelser, myter og diskussionspunkter er der nogenlunde enighed om, at stress i dag er et væsentligt problem, som det er vigtigt at beskæftige sig med på arbejdspladserne. Dette er der to grunde til: For det første er der forhold på næsten alle arbejdspladser, der er med



til at give (øget) stress hos de ansatte. Det er vigtigt at få klarlagt, om disse forhold kan forbedres til gavn for virksomheden og dens medarbejdere. Og for det andet udgør medarbejdere med stress et problem for en arbejdsplads uanset hvor stor en del af deres stress, der skyldes arbejdet. En medarbejder med stress, depression, alkoholproblemer eller lignende vil påvirke arbejdsklimaet og produktionen på talrige måder. Det er derfor af stor betydning, at man på virksomheden ved, hvordan man griber disse problemer an.

I dette kapitel beskæftiger jeg mig ikke med, hvordan virksomhederne kan forholde sig til medarbejdere med stress-relaterede problemer. Derimod vil jeg se nærmere på, hvordan man kan reducere stress-belastningerne på arbejdspladsen, dvs. forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

### **Stress-belastninger på jobbet: De seks guldorn**

I litteraturen om psykisk arbejdsmiljø optræder der en lang række faktorer: Konflikter, tidspres, mobning, rollekonflikter, familie/arbejde-konflikter, arbejdsmængde, chikane, monotont arbejde osv. osv. Det kan være meget svært at skaffe sig overblik i dette virvar. "De seks guldorn" er et bud på nogle centrale dimensioner, der kendetegner stress-belastninger såvel på arbejdspladsen som i privatlivet. Ser man nærmere efter, vil man kunne finde disse dimensioner både i dyreforskningen om stress (DJØF-bogen) og i alle former for stressforskning om mennesker (Kristensen, Medicinsk Sociologi).

*De seks guldorn illustreres her med eksempler fra arbejdspladsen:*

1. Indflydelse	Med indflydelse (kontrol) menes individets muligheder for at påvirke sin egen arbejdsituation. Der kan være tale om arbejdsstedets indretning, pauser, arbejdstempo, arbejdsmængde, hvem man arbejder sammen med, arbejdets tilrettelæggelse osv.
2. Mening	Mening i arbejdet går på to ting: Dels muligheden for at knytte arbejdet og produktet til et "højere formål" eller en værdi. Det kan fx være at producere sunde fødevarer, at uddanne næste generation, at helbrede syge eller at producere gode boliger. Og dels muligheden for at kunne gennemskue, hvordan ens eget arbejde bidrager til det samlede produkt. Altså, at man "gør en forskel".
3. Social støtte	Social støtte i arbejdet kan komme fra både kolleger, ledere, kunder og klienter. Der er forskellige former for støtte, men det fælles er, at både formen og timingen er vigtig. Dvs. at man får den rigtige form for støtte, og når man har brug for den.
4. Belønning	Belønning i arbejdet kan antage forskellige former: Løn, frynsegoder, forfremmelser (eller det modsatte), anerkendelse og ros. Det er vigtigt, at belønning står i forhold til indsatsen. Manglende belønning opfattes som uretfærdigt og krænkende.
5. Forudsigelighed	Forudsigelighed handler først og fremmest om at undgå uvished. Der er således ikke tale om at kunne forudsige hver enkelt time i en arbejdsdag, men om de store linier: Hvordan ser min arbejdsituation ud i det næste halve til hele år? Hvem skal jeg arbejde sammen med? Hvor skal jeg arbejde, og hvad skal jeg lave? Har jeg i det hele taget et job? Forudsigelighed opnås først og fremmest ved at modtage relevante informationer.
6. Krav	Der er mange slags krav i arbejdet. Eksempler er kvantitative (arbejdsmængde), følelsesmæssige, sociale og kognitive. Det vigtige er, at kravene matcher den enkeltes kompetencer og ressourcer. Krav kan både være for store og for små.

Disse seks guldkorn bidrager uafhængigt af hinanden til et godt, stimulerende og udviklende arbejde, hvis de er i top, og omvendt til et dårligt, stressende og belastende arbejde, hvis de er i bund. Det er i den forbindelse vigtigt at bemærke, at de første fem guldkorn ikke kan blive for høje. Man kan med andre ord ikke få for meget indflydelse, belønning, forudsigtelighed osv. Med krav forholder det sig anderledes: De skal hverken være for store eller for små. Og det, der er for meget for den ene, er for lidt for den anden! Krav er med andre ord en besværlig størrelse, der kræver god ledelse. Det gælder om at finde det niveau, der er det rette for den enkelte medarbejder.

Undertiden hører man om folk, der har *for meget indflydelse*, og det drejer sig som regel om højt betalte personer i ledelsesfunktioner. Her skal man imidlertid se nøjere på, *hvordan* man definerer indflydelse. Når man bliver stresset af at lede, er det netop fordi, man *ikke* har kontrol og indflydelse på sit eget arbejde: Kravene i

forbindelse med lederjobbet er blevet for høje. Hvis man havde høj indflydelse, kunne man jo sige nej til lang arbejdstid, møder, rejser, konflikter osv. Det at have stor indflydelse i en organisation er altså ikke det samme som at have høj indflydelse på sit *eget* arbejde.

Man kan – med rette – spørge, om de seks guldkorn virkelig dækker "det hele", når talen er om psykisk arbejdsmiljø. Hvad med vigtige faktorer som fx mobning eller chikane? Svaret er, at de seks guldkorn skal forstås som nogle *almene dimensioner*, der kan (gen)findes i en lang række mere specifikke forhold. For eksempel er *mobning* netop kendetegnet ved, at man har meget lav *indflydelse* på situationen. (Det hører med til definitionen af mobning, at man ikke kan forsvare sig imod den). Det hører også med til mobning, at man modtager meget lav *social støtte*, og at mobningen i princippet er *uforudsigtelig*. I sagens natur er den også *meningsløs* for den mobbede. På tilsvarende vis vil man kunne finde et eller flere af

de seks guldkorn i de allerfleste af de faktorer, der optræder i det psykiske arbejdsmiljø. Der er således tale om de grundlæggende "byggesten", der udgør det psykiske arbejdsmiljø.

Hvis et job ligger lavt på de seks guldkorn, vil der være en meget høj sandsynlighed for, at der er tale om et meget stress-belastende job. Det er i denne forbindelse vigtigt at være klar over, at der ikke er nogen automatik i disse forhold. Definitionen på en stress-belastning (eller en *stressor*, som det hedder i stress-forskningen) er, at det er en faktor, der *øger sandsynligheden* for stress hos den person, der udsættes for den pågældende belastning. Der er med andre ord nogle mennesker, der godt kan "tåle" lav indflydelse, lav støtte osv. At den individuelle modstandskraft spiller en stor rolle, er ikke noget specielt for de psykiske arbejdsmiljøfaktorer. Man finder det samme inden for alle andre områder. For eksempel er der mennesker, der kan tåle høje støjniveauer hele livet uden at få høreskader, og det er heldigvis kun en mindre del af

dem, der udsættes for asbest, der får asbestose eller lungekræft.

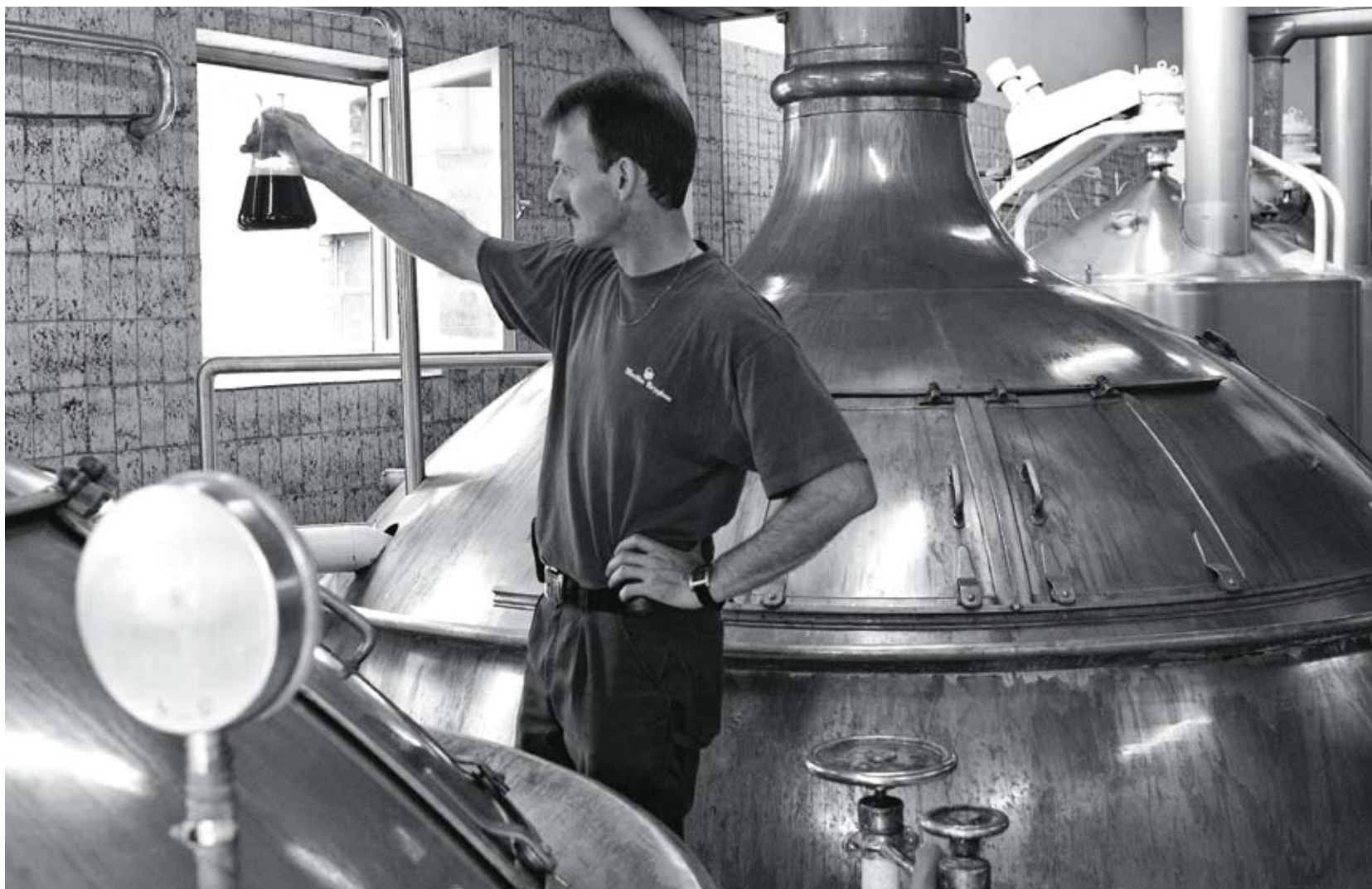
På arbejdspladser, hvor man gerne vil gøre en indsats for at reducere stress-niveaueet hos de ansatte og samtidigt øge jobtilfredsheden og de ansattes involvering og motivation, vil man med andre ord have glæde af at fokusere på de seks guldkorn. Hvis man gennemfører en kortlægning af arbejdsmiljøet, vil man med stor sandsynlighed finde ud af, at krav, indflydelse og mening i høj grad er kendetegn ved *de enkelte job* på virksomheden. Når det gælder de andre tre guldkorn (belønning, social støtte og forudsigtelighed), vil man tit se, at de karakteriserer *de enkelte afdelinger eller grupper* på arbejdspladsen. Det sidste hænger sammen med, at disse tre faktorer ofte er knyttet til ledelsesform og ledelseskvalitet, og her er det i reglen afdelingen eller gruppen, der er den relevante enhed. Under alle omstændigheder kan man sige, at de seks guldkorn karakteriserer dimensioner ved forhold, der er meget tæt på den enkelte og hans/hendes job.

## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

I de senere år har man fået øjnene op for, at der er et tredje niveau, man må beskæftige sig med, hvis man vil forstå de faktorer, der er afgørende for et godt psykisk arbejdsmiljø, nemlig *den samlede virksomhed eller organisation*. Det centrale begreb i den forbindelse er *virksomhedens sociale kapital*. I resten af kapitlet fokuserer jeg på denne sociale kapital.

### **Social kapital – lidt baggrund**

Begrebet social kapital kan føres tilbage til sociologiens klassikere, men de fleste anser den franske sociolog Pierre Bourdieu for at være den, der lancerede begrebet i dets nuværende betydning. Dette skete i perioden 1960-1980. Bourdieu skelner imellem tre former for kapital: Kulturel, social og økonomisk. Den sociale kapital består af *aktuelle eller potentielle ressourcer, der er knyttet til varige netværk*. Hermed lægges der vægt på et af de aspekter, der ofte fremhæves i forbindelse med social kapital, nemlig *sociale netværk*.



Bourdieu's arbejde blev videreført af amerikaneren James Coleman, som i en berømt artikel fra 1988 behandler forholdet mellem social kapital og human kapital. Også Coleman arbejder med tre former for kapital, nemlig fysisk, human og social. Som hos Bourdieu er social kapital noget, der opstår mellem og blandt mennesker og ikke en individuel egenskab. Men der er en vigtig forskel på de to, idet Bourdieu på kritisk vis så social kapital som en drivkraft til at opretholde sociale forskelle, mens Coleman så social kapital som en kvalitet, der kunne anvendes til gavn for medlemmerne af en gruppe eller et samfund.

Bourdieu's og Coleman's teoretiske arbejder vakte ikke nogen videre opsigt i offentligheden. Det gjorde til gengæld amerikaneren Robert Putnam, der i begyndelsen af 1990'erne slog igennem med nogle epokegørende studier af udviklingen i forskellige regioner i Italien. I bogen *Making Democracy Work* beskrev han, hvordan effektiviteten hos de italienske lokalregeringer kunne forklares ud fra den

sociale kapital i de forskellige regioner. Hidtil havde man manglet forklaringer på, at der udvikledes så store forskelle mellem nord og syd inden for et ellers homogent land som Italien. Putnam videreførte herefter sit arbejde med social kapital hjemme i USA. I nogle berømte bøger og artikler tog han afsæt i metaforen "*Bowling alone*" som beskrivelse af den drastiske reduktion i den sociale kapital i USA i perioden 1945-2000. Putnam beskriver, hvordan flere og flere amerikanere bruger tid på at bowle i deres fritid, samtidigt med at færre og færre er medlem af en bowlingklub. Man "*bowler alene*". I den samme periode brugte amerikanerne mindre og mindre tid på at være sammen med venner, naboer og familie og mere og mere tid på TV, computere og arbejde. Nogle markante træk ved denne periode i USA var endvidere en stærkt stigende mistro til andre mennesker og stigende indtægtsforskelle. Alt i alt er der tale om en periode, hvor man kan argumentere for, at fællesskab og samfundssind presses af en tiltagende egoisme og mistro.

Putnam's arbejder havde en meget stor gennemslagskraft. Måske fordi han ramte en stærk bekymring i tiden, som man hidtil havde haft svært ved at sætte ord på. Et interessant forhold i den forbindelse er, at begrebet social kapital slog an på både højre- og venstrefløj. På højrefløj lagde man vægt på familiens rolle, det civile samfund og fastholdelsen af den enkeltes ansvar, mens man på venstrefløj så mere på betydningen af fællesskab, solidaritet og opbygningen af tillid til samfundets institutioner. Begrebet social kapital lægger således ikke op til entydige politiske tolkninger og programmer.

I perioden fra 1990 til i dag er der sket en eksplosion i antallet af forsknings- og udviklingsprojekter, der tager udgangspunkt i begrebet social kapital. Det har især været anvendt inden for følgende områder.

1. *Økonomisk teori*. Inden for den økonomiske teori har man blandt andet set på social kapital som *the missing link*, der kan forklare, hvordan det kan gå til, at "humlebien kan flyve".

For eksempel har man anført, at den meget høje sociale kapital i de nordiske lande udgør en vigtig forklaring på, at disse lande har en så høj konkurrenceevne til trods for en stor offentlig sektor og et højt skattetryk.

2. *Udviklingsbistand*. Social kapital har været anvendt som et nøglebegreb til forståelsen af, hvorfor nogle lande er i stand til at gennemgå en positiv social og økonomisk udvikling, mens andre tilsyneladende står i stampe. Verdensbanken har i mange år været en af de centrale aktører på området.

3. *Folkesundhed*. Inden for *public health* har der været en omfattende forskning om sammenhængen mellem social kapital på den ene side og sundhedstilstanden i forskellige befolkninger på den anden. For eksempel har man vist, at dødeligheden i de amerikanske stater hænger nøje sammen med det generelle niveau for tillid til andre mennesker (*interpersonal trust*). Man har også vist klare sammenhænge mellem indkomstulighed i forskellige lande og den samlede dødelighed.

4. *Vidensledelse*. Ny viden er afgøren-

de for, at mange virksomheder i dag kan være innovative og fremme deres konkurrenceevne på et globalt marked. Nyere forskning i ledelse viser, at den sociale kapital på arbejdspladsen gør vidensdeling og skabelse af ny viden mulig. Medarbejdernes netværk og tilliden mellem dem er nemlig afgørende for, om de vil dele deres viden med hinanden, når nye ideer opstår, kreative løsninger formuleres og kontakter etableres. Ledelse handler her bl.a. om at opbygge tillid gennem værdibaseret ledelse, gennemsigtighed i beslutningsgange og ikke mindst om gensidig respekt for opgaver og roller.

I dag står vi således i en situation, hvor begrebet social kapital anvendes i en lang række forskellige discipliner og som inspiration til udviklingsprojekter inden for meget forskellige sektorer lige fra skolebørns sundhed i USA til spredningen af nye vandingsmetoder på Java.

Et af de bemærkelsesværdige træk ved denne internationale udvikling er, at begrebet i det store og hele ikke har været anvendt inden for arbejdsmiljøområdet. I den nye danske bog

om social kapital, der udkom i 2006 (Social kapital, 2006), nævnes virksomhedernes sociale kapital og arbejdsmiljø således slet ikke. Dog er der publiceret en enkelt artikel på dansk om social kapital og arbejdsmiljøet i slagterier (Hasle og Møller), og for nyligt udkom en finsk artikel om social kapital i arbejdet og de ansattes helbred (Kiwimäki, 2006).

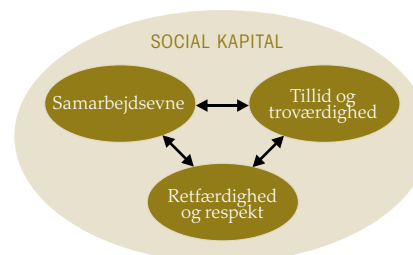
### Virksomhedens sociale kapital – hvad er det?

Som nævnt ovenfor har der ikke været megen forskning vedrørende social kapital og arbejdsmiljø, hverken i Danmark eller internationalt. Ved NFA (tidligere AMI) er det imidlertid blevet besluttet at satse på dette emne i de kommende år, idet virksomhedernes sociale kapital ser ud til at være et nøglebegreb, der kan være frugtbart i en række sammenhænge.

I forbindelse med det teoretiske arbejde, der er gennemført ved NFA, er vi nået frem til en definition på virksomhedernes sociale kapital, der omfatter tre hovedkomponenter, nemlig:

1. Samarbejdsevne og samarbejdsrelationer.
2. Tillid og troværdighed.
3. Retfærdighed og respekt. Hermed lægger vi os tæt op ad det indhold, der normalt tillægges begrebet, men har valgt at supplere med retfærdighed/respekt for dermed at tage i betragtning, at der på en arbejdsplads er en indbygget asymmetri mellem ledelse og ansatte.

FIGUR 2. EN MODEL FOR VIRKSOMHEDERNES SOCIALE KAPITAL



En virksomhed med høj social kapital er med andre ord en virksomhed, hvor der både inden for grupper (faggrupper, afdelinger), mellem grupper og mellem de ansatte og ledelsen er såvel godt samarbejde som tillid og retfærdighed/respekt.

Vores pointe er *ikke*, at alle ansatte på en sådan virksomhed vil have et perfekt arbejdsmiljø. Man kan fx godt have ensidigt gentaget arbejde på et slagteri med en høj social kapital. Pointen er, at *arbejdspladsen er god*. Det vil altså sige, at man behandles med respekt, at arbejdslederen lytter til de ansattes problemer og tror på det, de siger, at man samarbejder seriøst om at løse problemer, og at man gennemfører forandringsprocesser på en respektfuld og retfærdig måde. Omvendt kan man godt have et godt og udviklende arbejde på en virksomhed med en meget lav social kapital. Det kan fx være forskningsarbejde på en universitetsafdeling med konflikter, mistro og rivalisering.

Mens der er meget få arbejdsmiljøundersøgelser, der tager udgangspunkt i begrebet social kapital, så er der en ganske omfattende forskning om de tre delbegreber, der indgår i vores definition på virksomhedernes sociale kapital. Jeg vil kort resumere denne forskning nedenfor.





### **Retfærdighed og respekt**

Siden 1980'erne har man forsket i retfærdighed og respekt på arbejdspladsen (*justice og fairness*). Denne forskning har blandt andet identificeret en række aspekter ved retfærdighed, som det er nødvendigt at skelne imellem. Den *fordelingsmæssige retfærdighed* handler om, hvorvidt fordelingen af belønninger (fx løn, forfremmelse, ros) opleves som retfærdig af de ansatte, mens den *processuelle retfærdighed* omhandler de processer, som finder sted på arbejdspladsen, for eksempel i forbindelse med fyringsrunder eller organisationsændringer. Endelig handler den *interpersonelle retfærdighed* om den personlige behandling af de ansatte og den *informative retfærdighed* om de former for information, der gives løbende til de ansatte. En af hovedpointerne i denne forskning er, at de ansatte tillægger *processen* overordentlig stor betydning. Det er således ikke nok, at goderne fordeles rigtigt, det skal også gå rigtigt til!

Forskningen om retfærdighed på arbejdspladsen har endvidere vist, at manglende retfærdighed øger risikoen for *helbredsproblemer* hos de ansatte, herunder depressioner, hjertesygdomme, søvnbesvær, stress og sygefravær. Og endelig at manglende retfærdighed også går ud over motivation, engagement og involvering i arbejdspladsen.

### Forskellige former for retfærdighed på arbejdspladsen:

- Fordelingsmæssig retfærdighed (fordeling af goder som fx løn og forfremmelser)
- Processuel retfærdighed (en retfærdig og "ordentlig" proces)
- Interaktionel retfærdighed (retfærdighed i omgangen med de ansatte)
- Interpersonel retfærdighed (respekt for de ansatte)
- Informativ retfærdighed (ordentlig information)

### Tillid og troværdighed

Der foreligger en ganske omfattende litteratur om tillid på arbejdspladsen. Tillid (trust) er et kendetegn ved *forholdet* mellem to personer eller parter, mens troværdighed (trustworthiness) er en *egenskab*, der (med rette eller urette) tillægges en anden part. I mange sammenhænge behandles tillid (til institutioner eller personer) som en indikator på social kapital, men der findes også en lang række undersøgelser af tillid på arbejdspladsen, hvor man specielt ser på tillid i relationen mellem ledelse og ansatte.

Tillid defineres ofte som "*troen på at den anden part i en relation ikke vil udnytte ens egen sårbarhed*". På arbejdspladsen kan man tale om såvel "vandret tillid" (mellem de ansatte) som om "lodret tillid" (mellem ansatte og ledelse). Endvidere skelnes der mellem tillid til det, den anden part *siger*, og tillid til, at den anden part (i reglen de ansatte) udfører *et godt stykke arbejde*. Mange virksomheder opererer i dag i et usikkert marked, hvor de ofte ikke kan styres fra top-

pen. I stedet må ledelsen have tillid til, at medarbejderne træffer de rigtige beslutninger på vegne af organisationen ud fra nogle overordnede strategiske mål.

Manglende tillid på en arbejdsplads påvirker alle aspekter af arbejdspladsens funktioner, herunder samarbejdet om at forbedre arbejdsmiljøet. Der er således tale om en grundlæggende betingelse for, at der kan skabes en god arbejdsplads. I litteraturen om tillid har man fokuseret på det amerikanske begreb "*organizational citizenship*", som er de handlinger, der så at sige "ligger over stregen". (Man kunne måske oversætte det med *godt medarbejderskab*). Det kan fx være at hjælpe kolleger, at huske fødselsdage, at komme med nye og konstruktive ideer, at bidrage til at løse konflikter osv. osv. Kort sagt, alt det der ligger ud over det rent instrumentelle indhold i jobbet. Organizational citizenship opstår i langt højere omfang på arbejdspladser, hvor der er tillid (og respekt) mellem ledelse og ansatte. Forskningen har endvidere peget på, at virksomheder med høj

tillid ikke blot har bedre samarbejde, men også højere produktivitet og innovation.

### Samarbejde

Når man i forbindelse med social kapital taler om samarbejde (eller netværk), opereres der ofte med tre hovedtyper:

- Bonding, som er relationerne inden for en gruppe.
- Bridging, som er de relationer, der forbinder grupper med hinanden (vandret).
- Linking, som er de relationer, der forbinder forskellige lag med hinanden (lodret).

På en virksomhed skal der helst være god *balance* mellem disse tre former for samarbejde. Hvis dette ikke er tilfældet, vil der ofte opstå problemer, både med det psykiske arbejdsmiljø og med produktiviteten. Et eksempel kan være et hospital, hvor der er stærke bånd (bonding) *inden* for faggrupperne af læger, sygeplejersker m.v., men svage relationer *imellem* dem (bridging) og mistro til ledelsen (linking).

Man kan spørge, hvordan en virksomhed skaber høj social kapital, og svaret er simpelt, idet det sker ved at "sige, hvad man gør, og gøre hvad man siger". For så vidt passer begrebet *kapital* udmærket på den proces, der finder sted, idet man kun kan øge den sociale kapital ved at vise tillid og respekt i det daglige samarbejde (altså ved at "sætte noget ind på kontoen").

Denne akkumulering af den sociale kapital sker på virksomheder, hvor god ledelse og godt samarbejde mellem kollegerne supplerer hinanden. En omfattende forskning viser, at ledelseskvaliteten er den helt centrale faktor for udviklingen af virksomhedens samarbejdskultur.

Forskningen viser endvidere, at god ledelseskvalitet har to klare effekter. For det første er ledelseskvalitet en nøgelfaktor i forbindelse med forbedring af (det psykiske) arbejdsmiljø. Og for det andet viser en lang række undersøgelser, at der er en tydelig effekt af god ledelseskvalitet på kvalitet og produktivitet.

De tre elementer i virksomhedernes sociale kapital virker således for-

stærkende på hinanden ved at blive praktiseret i det daglige, og det ser ud til, at resultatet er såvel bedre kvalitet og produktivitet som bedre helbred og velbefindende hos de ansatte. En win-win situation.

### **Social kapital – hvad mener de danske lønmodtagere?**

I forbindelse med udviklingen af NFA's nye spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø (den såkaldte tre-dækker II), er der medtaget nogle spørgsmål, der dækker såvel retfærdighed som tillid (se [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)). Hvad samarbejdsevne angår, så er der ikke udviklet et specifikt redskab. Denne del af den sociale kapital dækkes af dimensionerne ledelseskvalitet, social støtte og socialt fællesskab. I denne sammenhæng fokuserer vi på de to nye dimensioner, retfærdighed og tillid.

Niveauet for retfærdighed og respekt vurderes ved hjælp af følgende fire spørgsmål:

- Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?
- Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?

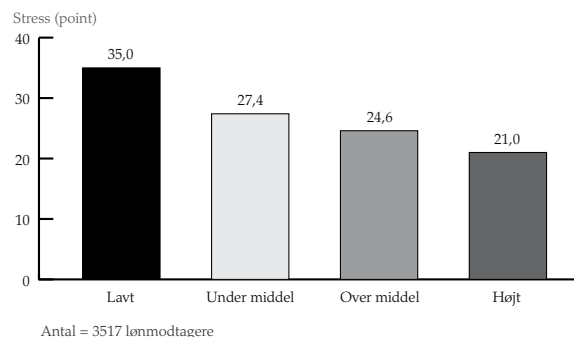
- Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?
- Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?

(Det pointeres i skemaet, at spørgsmålene ikke handler om den enkeltes arbejde, men om *arbejdspladsen som helhed*. Svarmulighederne er: "I meget høj grad", "I høj grad", "Delvist", "I ringe grad", "I meget ringe grad").

Det gælder for alle disse fire spørgsmål, at under halvdelen af svarpersonerne (42-48 %) svarede positivt på spørgsmålene (dvs. anvendte de to mest positive svarkategorier). Disse svarpersoner udgjorde en repræsentativ stikprøve af danske lønmodtagere mellem 20 og 59 år. Man kan med andre ord sige, at der er "plads til forbedring", hvad angår retfærdighed og respekt på danske arbejdspladser. Undersøgelsen af danske lønmodtagere viste også, at der er en klar sammenhæng mellem oplevelsen af (u)retfærdighed på arbejdspladsen og det psykiske velbefindende. I figur 3 vises sammenhængen mellem den oplevede retfærdighed og graden af

stress. (Stress blev målt ved hjælp af fire spørgsmål: "Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?", "Hvor tit har du været irriteret?", "Hvor tit har du været anspændt?" og "Hvor tit har du været stresset?").

FIGUR 3. SAMMENHÆNGEN MELLEM RETFÆRDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN OG DET GENNEMSNITLIGE STRESS-NIVEAU



Det ses af figuren, at den fjerdedel, der oplever størst uretfærdighed, har et stressniveau på 35 point (på stressskalaen fra 0 til 100), mens den fjerdedel, der oplever størst retfærdighed, har et stress-niveau på kun 21 point. Det skal i den forbindelse bemærkes, at en forskel på 5 point vil svare til en forskel, som den enkelte kan mærke. Der er med andre ord tale om en markant sammenhæng mellem (u)retfærdighed i arbejdet og oplevelsen af stress.

Tillid på arbejdspladsen bliver i det nye tre-dækker spørgeskema målt ved hjælp af hele to skalaer, nemlig

en for "lodret" tillid (mellem ansatte og ledelse) og en for "vandret" tillid (mellem de ansatte). Vi ser i denne sammenhæng kun på den første af de to, da den har størst betydning for virksomhedens sociale kapital.

"Lodret" tillid vurderes ved hjælp af følgende fire spørgsmål:

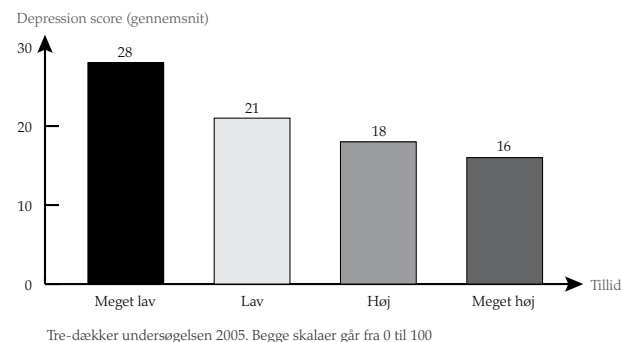
- Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?
- Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?

- Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser? (Samme svarmuligheder som for retfærdighed).

Når det gælder tillid, er de ansattes oplevelser mere positive, end det er tilfældet med hensyn til retfærdighed. Mellem 54 og 74 % anvender således de to mest positive svarkategorier. I figur 4 ses sammenhængen mellem lønmodtagernes vurdering af tilliden på deres arbejdsplads og forekomsten af depressive symptomer. Som det var tilfældet med sammenhængen mel-

lem retfærdighed og stress, ses også her en meget klar sammenhæng: De svarpersoner, der ikke oplever tillid på deres arbejdsplads, har et langt højere niveau for depressive symptomer (28 point) end dem, der oplever høj tillid (16 point). (De spørgsmål, der ligger til grund for denne dimension, er: "Hvor tit har du været trist til mode?", "Hvor tit har du manglet selvtillid?", "Hvor tit har du haft dårlig samvittighed eller skyldfølelse?" og "Hvor tit har du manglet interesse for de ting, du foretager dig i dagligdagen?").

FIGUR 4. SAMMENHÆNGEN MELLEM TILLID PÅ ARBEJDSPLADSEN OG DET GENNEMSNITLIGE NIVEAU FOR DEPRESSIVE SYMPTOMER



Når det gælder den sidste dimension i virksomhedernes sociale kapital, nemlig samarbejdsevne, er der endnu ikke udviklet en samlet skala til brug for spørgeskemaer. Imidlertid må den dimension, der kaldes ledelseskvalitet, anses for at være helt central i denne sammenhæng. Den er baseret på fire spørgsmål om den nærmeste leder:

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads

- sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?
- prioriterer trivselen på arbejdspladsen højt?
- er god til at planlægge arbejdet?
- er god til at løse konflikter?

Hvis vi igen ser på andelen af lønmodtagere, der anvender de to mest positive svarkategorier, så bevæger vi os her fra 34 % (god til at løse konflikter) til 48 % (prioriterer trivselen højt). Også her er der med andre ord god plads til forbedringer. Det skal dog bemærkes, at danske lønmodtageres vurdering af ledelseskvaliteten er steget mærkbart fra 1997 til 2005.

Vore analyser viser, at ledelseskvaliteten er en helt central dimension i det psykiske arbejdsmiljø. Især er der en meget kraftig sammenhæng mellem ledelseskvalitet og følgende dimensioner: Social støtte, forudsigelighed, socialt fællesskab og belønning (anerkendelse). Analyserne tyder således på, at ledelseskvalitet er en strategisk nøgelfaktor i det psykiske arbejdsmiljø.

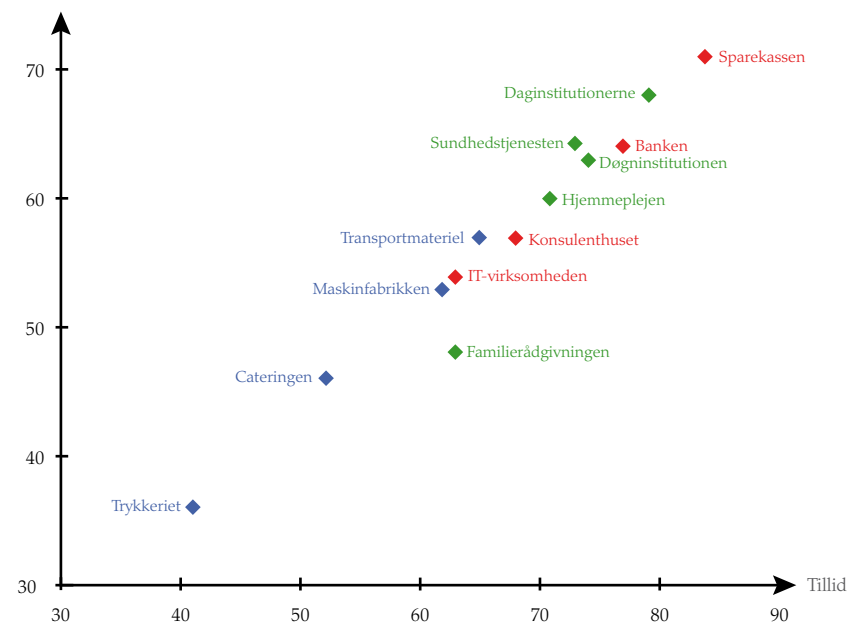
Ovenstående resultater er interessante, fordi de vedrører et repræsentativt materiale af danske lønmodtagere. De viser således, hvordan niveauet er for nogle nøgelfaktorer med hensyn til virksomhedernes sociale kapital. Men analyserne har den store mangel, at de er gennemført på *individniveau*, idet de undersøgte personer jo arbejder på et meget stort antal forskellige arbejdspladser. I det følgende vender vi os mod en undersøgelse, der er gennemført på *virksomhedsniveau*. Da virksomhedens sociale kapital jo netop er en egenskab ved virksomheden – og ikke ved de ansatte eller ved de enkelte job – er dette den mest korrekte analytiske tilgang.

### Social kapital på en række danske virksomheder

I forbindelse med forløbsprojektet VIPS (Virksomhedernes Indsats for et bedre Psykisk arbejdsmiljø) blev 13 virksomheder inden for tre områder (omsorgsarbejde, vidensarbejde og industriarbejde) fulgt gennem nogle år

for at studere, hvordan man arbejdede med det psykiske arbejdsmiljø. På disse virksomheder besvarede de ansatte ovennævnte spørgsmål om ledelseskvalitet, tillid og retfærdighed. I figur 5 kan man se, hvordan de 13 undersøgte virksomheder fordeler sig på dimensionerne tillid og retfærdighed.

FIGUR 5. GENNEMSNITSSCOREN PÅ DIMENSIONERNE RETFÆRDIGHED OG "LODRET" TILLID I DE 13 ARBEJDSPLADSER I VIPS-PROJEKTET

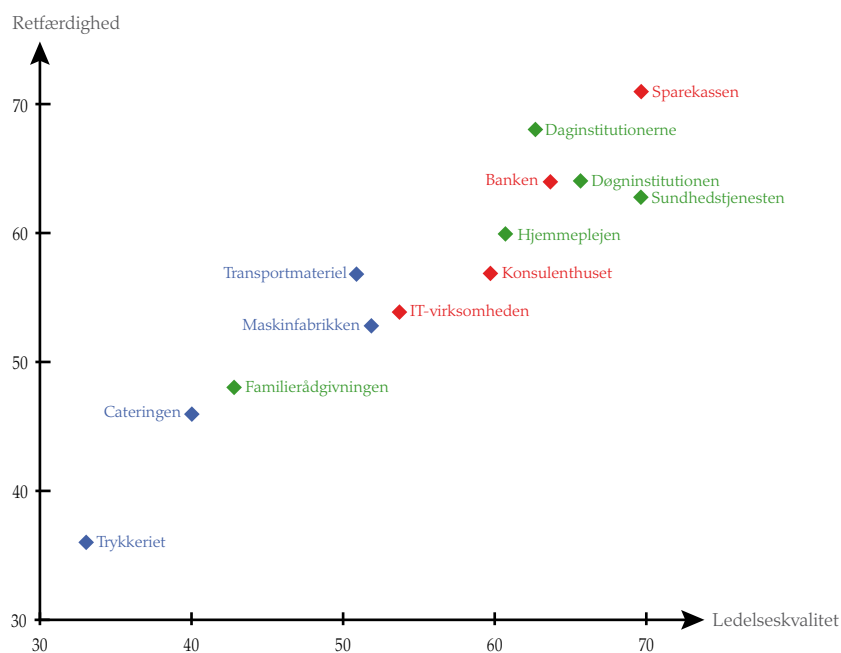




Figuren viser en række interessante ting. For det første er der en stor *spredning* mellem niveauet på de 13 virksomheder. Øverst finder vi sparekassen med et meget højt niveau på begge dimensionerne, og nederst ligger trykkeriet, som har den laveste score. For det andet ser vi, at der er en meget klar *sammenhæng* mellem de to

dimensioner. Det er åbenbart sådan, at ligger man højt på den ene dimension, så ligger man også højt på den anden. For det tredje er der en tendens til, at industriarbejdspladserne har den laveste placering, mens videnarbejdspladserne generelt har den højeste – selv om der er et betydeligt overlap mellem grupperne.

FIGUR 6. SAMMENHÆNGEN MELLEM LEDELSESKVALITET OG RETTFÆRDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN I DE 13 ARBEJDSPLADSER I VIPS-PROJEKTET



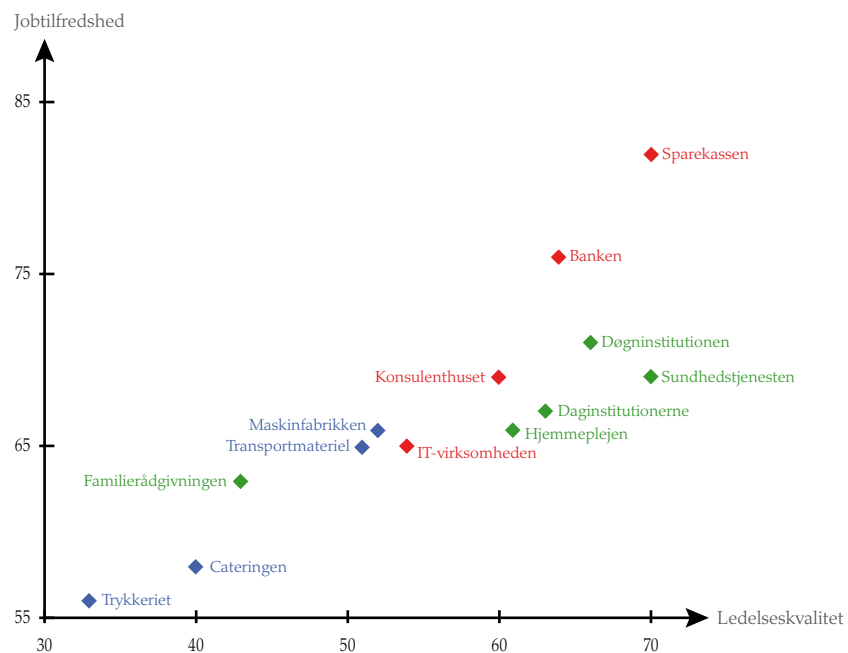
I figur 6 vises virksomhedernes placering, når vi ser på sammenhængen mellem ledelseskvalitet og retfærdighed på arbejdspladsen. Der er en slående lighed mellem figur 5 og 6. De tre dimensioner tillid, retfærdighed og ledelseskvalitet giver altså helt det samme billede, når vi sammenligner de 13 virksomheder. Ligger man højt på den ene af de tre dimensioner, ligger man også højt på de andre to. Idet vi i denne sammenhæng betragter ledelseskvalitet som et mål for samarbejdsevnen, så viser disse analyser altså, at de tre aspekter af virksomhedernes sociale kapital optræder samlet. Det afgørende spørgsmål er naturligvis, om de virksomheder, der har høj social kapital, også ligger bedst på en række andre dimensioner. Jeg har her valgt tre nøgle-indikatorer på en godt fungerende arbejdsplads: *Jobtilfredshed, socialt fællesskab og involvering i arbejdspladsen*. Disse tre indikatorer er begrebsmæssigt meget forskellige. Jobtilfredshed fokuserer på den enkeltes tilfredshed med *sit eget job* og er således i sig selv en individuel egenskab. Socialt

fællesskab handler om kvaliteten af de relationer, der er mellem de ansatte, (i visse sammenhænge omtalt som "arbejderkollektivet"). Og endelig går begrebet involvering i arbejdspladsen på graden af de ansattes identifikation med *den samlede virksomhed*. Altså, om der er en betydelig overensstemmelse mellem den enkeltes mål og virksomhedens mål.

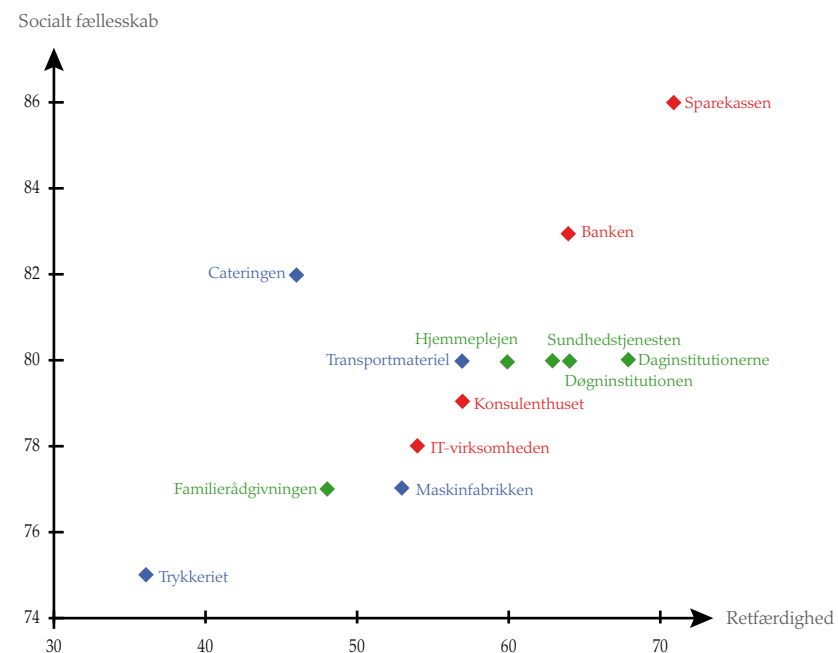
Umiddelbart er der ikke noget i vejen for, at de tre dimensioner kunne vise meget forskellige billeder, men figurerne 7, 8 og 9 viser overraskende stor overensstemmelse. Figur 7 viser sammenhængen mellem ledelseskvalitet og jobtilfredshed, figur 8 sammenhængen mellem retfærdighed og socialt fællesskab og figur 9 sammenhængen mellem tillid og involvering i arbejdspladsen.

## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

FIGUR 7. SAMMENHÆNGEN MELLEM LEDELSESKVALITET OG GENNEMSNITLIG JOBTILFREDSHED I DE 13 ARBEJDSPLADSER I VIPS-PROJEKTET

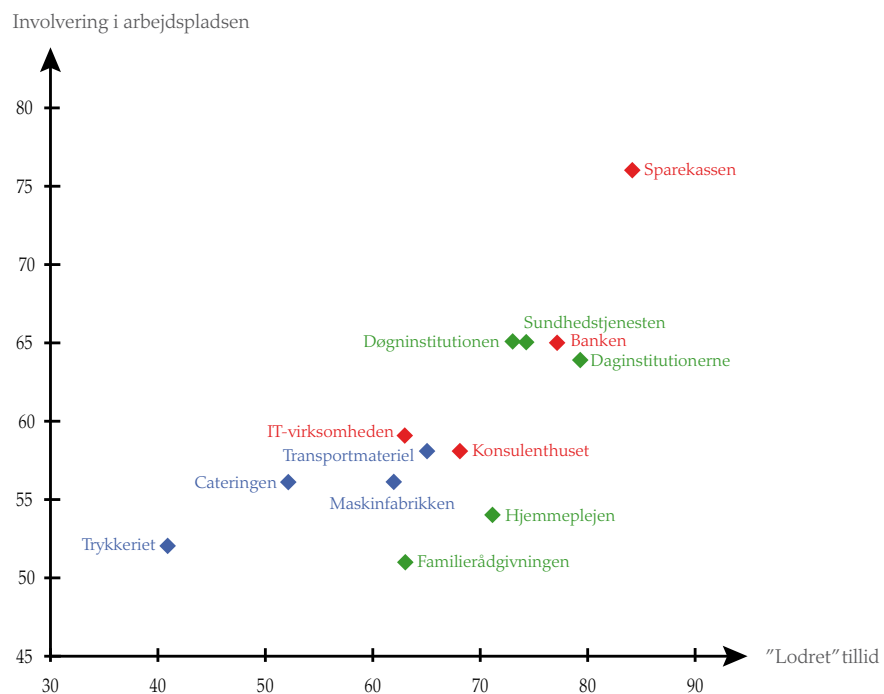


FIGUR 8. SAMMENHÆNGEN MELLEM RETFÆRDIGHED OG SOCIALT FÆLLESSKAB I DE 13 ARBEJDSPLADSER I VIPS-PROJEKTET



## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

FIGUR 9. SAMMENHÆNGEN MELLEM "LODRET" TILLID OG INVOLVERING I ARBEJDSPLADSEN I DE 13 ARBEJDSPLADSER I VIPS-PROJEKTET



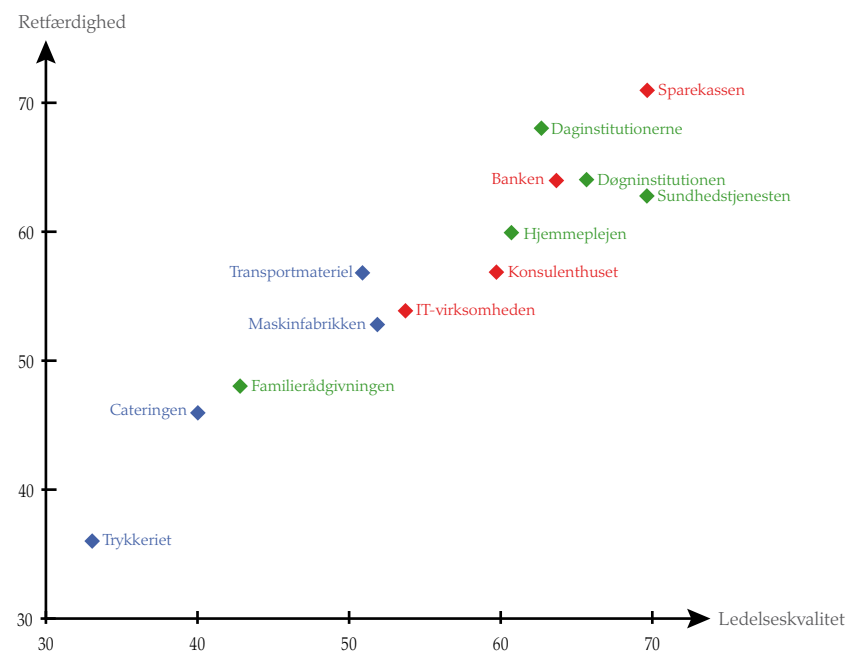
De enkelte virksomheder har naturligvis ikke helt den samme placering i de tre figurer, men tendensen er tydelig i alle tre: jo mere social kapital, jo højere er såvel jobtilfredshed som

socialt fællesskab og involvering i arbejdspladsen. Virksomheder med høj social kapital opnår tilsyneladende høj trivsel på *alle tre niveauer*: individ, gruppe og organisation.

Man kunne måske tro, at *alle dimensioner* ville vise det samme billede, som vi kan se i figurerne 7-9, men det er ikke nødvendigvis tilfældet. Som en illustration heraf ser vi i figur 10 på sammenhængen mellem tillid og *kvantitative krav* i arbejdet (arbejds-

mængde og tidspres). Det er tydeligt, at der *ikke* er nogen klar sammenhæng, hverken i den ene eller den anden retning. Det er altså ikke sådan, at virksomheder med social kapital presser de ansatte til at yde mere.

FIGUR 10. SAMMENHÆNGEN MELLEM "LODRET" TILLID OG GENNEMSNITLIGE KVANTITATIVE KRAV I DE 13 VIRKSOMHEDER I VIPS-PROJEKTET



### Konklusioner

Som det er nævnt nogle gange undervejs i dette kapitel, så er forskningen vedrørende virksomhedernes sociale kapital foreløbigt meget begrænset, men der tegner sig alligevel nogle meget spændende perspektiver, som gør det relevant at beskæftige sig med dette begreb:

For det første ser det ud til, at en høj social kapital på en virksomhed i høj grad påvirker den måde, man samarbejder med hinanden – også når man arbejder på at forbedre eller fastholde det psykiske arbejdsmiljø. Man skal i den forbindelse være opmærksom på, at et godt psykisk arbejdsmiljø *både er redskabet og genstanden*. Eller med andre ord: Det psykiske arbejdsmiljø gennemsyrrer den måde, man samarbejder, og er samtidigt det, man samarbejder om at gøre noget ved. Hvis man har en høj social kapital på en virksomhed, vil man kunne samarbejde i respekt for hinanden, idet man anerkender, at man har en fælles interesse i en velfungerende og konkurrencedygtig virksomhed, men at de ansatte og virksomheden også

har legitime særinteresser. For de ansattes vedkommende har man jo fx interesse i god løn, stabil beskæftigelse og et godt helbred.

Vores foreløbige analyser kunne tyde på, at virksomheder med en høj social kapital har et vældigt forspring i forbindelse med at fastholde og udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø. Man kan naturligvis spørge, hvad der kommer først, hønen eller ægget, men det er nok ikke noget frugtbart spørgsmål. Efter alt at dømmes er der nemlig tale om en positiv spiral, hvor tillid og respekt både opbygges og demonstreres i det daglige samarbejde. Kortlægningen af de danske lønmodtageres psykiske arbejdsmiljø viser, at der er gode muligheder for at forbedre virksomhedernes sociale kapital og antyder, at der er store potentielle gevinster for såvel de ansatte som virksomhederne ved at gøre det.

Og for det andet er der en lang række undersøgelser, der viser, at der ikke blot er gevinster med hensyn til psykisk arbejdsmiljø og helbred, når man har en høj social kapital, men også når det gælder motivation, pro-

duktivitet og kvalitet. At den sociale kapital har en sådan effekt er allerede demonstreret på makroplan af økonomerne. Der er behov for, at virksomhederne og arbejdsmiljøforskningen også får øjnene op for disse perspektiver. Tilsyneladende er der store gevinster at hente såvel for offentlige som private virksomheder.



## VIRKSOMHEDENS SOCIALE KAPITAL

### Referencer:

Coleman 1988 (berømt artikel)

FTF-undersøgelsen 2002 og 2006

Dyrekapitlet i stress-bogen fra DJØF

Hasle og Møller. Social kapital i slagteriet

Kristensen TS. Sygdomsbegrebet i Medicinsk Sociologi

Kristensen TS. Stress i Medicinsk Sociologi

Kristensen TS. Fakta og myter om stress.  
2007

Kiwimäki, 2006 Social capital at work

Netterstrøm og Kristensen. Stress i UFL.  
1982

Putnam. Making democracy work

Social kapital, 2006 (dansk bog)

Stress-bogen på DJØFs forlag

Svendsen. Hvorfor humlebien kan flyve







## GØR NOGET – I TIDE

Alkohol på – og uden for – arbejdspladsen

Erling Groth, behandlingschef ved Majorgården & Mette Lohse, udviklingschef, Majorgården

*Fra vi blev vænnet fra vores flaske  
har vi beskyttet os bag en maske  
og for igen at kunne kaste masken  
så må vi igen slå os på flasken*

Gruk af Piet Hein

Trods intensive kampagner omkring alkohols skadelige virkninger og anbefalinger i forhold til, hvor meget alkohol man makismalt bør drikke om ugen, synes der ikke at være sket de store ændringer, når der måles på, hvor meget alkohol, der indtages pr. dansker. Vi drikker i gennemsnit stadig som for både 10 og 20 år siden ca. 12 liter ren alkohol årligt, svarende til 3 flasker snaps pr. måned. Og det tilmed fra vi er 14 år og resten af livet.

Alkohol er imidlertid kommet væk fra de fleste arbejdspladser. Vi skal

ikke mange år tilbage, førend det var temmelig udbredt, at alkohol kunne nydes på vores arbejdspladser. Dette er ofte reduceret til en genstand ved festlige lejligheder, en fredagsøl og lignende. Men hvor er så al den alkohol blevet af? Drikker vi mere i vores fritid? Eller er alkohol reelt væk fra vores arbejdspladser? Hvad betyder det for arbejdspladsens rolle og ansvar, at alkoholen ikke længere er synlig på arbejdspladsen, men at alkoholikeren stadig er der?

Vi må formode, at det at drikke alkohol i en arbejdsmæssig sammenhæng er blevet mere tabuiseret. Der er en del virksomheder, der har skabt en alkoholpolitik, der betyder, at det er forbudt at drikke i arbejdstiden. Hos nogle virksomheder kan det

medføre fyring, hvis man drikker, og på andre tilbydes man behandling. Den alkohol, der indtages på vores arbejdspladser, bliver derfor indtaget i det skjulte. Og er et menneske først afhængig af alkohol eller andre afhængighedsskabende stoffer, så er man nødt til at supplere sit forbrug, mens man er på sit arbejde.

For langt de fleste er det et meget svært emne at tage op med en medarbejder/kollega. Fordi det er svært, dækker vi os ind under formuleringer som, "når bare drikkeriet ikke sker på arbejdspladsen, så skal vi jo heller ikke blande os – så hører det til i privatlivet". Men en person, der er blevet afhængig af alkohol, bruger ca. 2/3 af sin vågne tid på at tænke på sit stof, planlægge indkøb, finde gemmesteder og sørge for ikke at blive opdaget. Vi taler derfor om en kollega, der mentalt er et andet sted end på sit arbejde, og den kollega har brug for hjælp – også fra arbejdspladsen.

### **Fakta om alkohol og afhængighed**

Når vi ser på dem, der bruger alkohol, kan man groft sagt inddele den danske befolkning i tre kategorier:

1. Dem, der drikker socialt og ikke bruger mere alkohol end Sundhedsstyrelsens anbefalede grænse på 14/21 genstande om ugen. Det er ca. 85 % af den danske befolkning.
2. Storforbrugerne, der drikker betydeligt mere end den nævnte grænse. At drikke meget er ikke ensbetydende med, at man er afhængig.
3. Endelig er der de egentlige afhængige. I Danmark menes der at være ca. 500.000 mennesker, der har et problematisk forbrug af alkohol, og deraf er der et sted mellem 160.000 og 200.000, som betragtes som egentlig afhængige. Det svarer til godt 5 % af den danske befolkning, og dermed er et realistisk skøn, at minimum hver 20. af vores kolleger har et afhængighedsproblem. For det er sådan – i modsætning til, hvad mange tror

– at rigtig mange af dem, der er alkoholikere eller på anden vis er afhængige, er mennesker, der stadig er i job, har familie og kørekort – kort sagt: Som udadtil lever et almindeligt liv. Glem billederne af den "traditionelle alkoholiker på bænken-type" – de er nemme at få øje på, og det drejer sig muligvis om en gruppe på 15.000, der betegnes som udstødte i den danske statistik. Så vi har stadig 140.000-180.000, der er på de danske arbejdspladser. De fleste har sandsynligvis siddet sammen med en, der var afhængig – enten til fest eller på en arbejdsplads, uden vi vidste det. 8-9 % af den danske befolkning drikker svarende til 50 % af det samlede forbrug.

Mistet arbejdskraft og effektivitet, mandags- og fredagssyge, sociale problemer og alkoholrelaterede skader koster det danske samfund ca. 10 til 15 milliarder kroner om året. Der er derfor al mulig grund til at gøre noget ved en kollegas misbrug.

### **Afhængighed hvad er det?**

At drikke meget er ikke det samme som at være afhængig af alkohol. En person, der "blot" drikker meget, kan uden hjælp beslutte sig for at ændre på sit drikkemønster og kan godt nøjes med at drikke lidt uden straks at få trang til at drikke meget.

En måde at beskrive afhængighed på er at oplyse om de diagnostiske kriterier, som det fremgår af nedenstående. De er defineret af WHO i 1992 og kan være et godt udgangspunkt for en forståelse af, hvad afhængighed er. Man skal, inden for de sidste 12 måneder, have haft tre af følgende seks symptomer for at have udviklet et afhængighedssyndrom. Listen er således udarbejdet, at man blot kan erstatte ordet alkohol med andre "stoffer":

1. Craving (fysisk eller psykisk oplevet trang til alkohol).
2. Tolerans (Man kan tåle mere af stoffet og skal have mere for at opnå den samme virkning, dvs. stigende forbrug set over en årrække).
3. Abstinenser ved nedsættelse/ophør med alkoholindtag (uro, rastløshed, hjertebanken, sveden m.m.).

4. Drikker videre trods viden om negative konsekvenser ved fortsat brug.
5. Mindsket interesse i den sociale omverden (fokus er primært på alkohol).
6. Kontroltab (at fortsætte med at drikke trods beslutning om at stoppe/begrænse forbruget).

WHO's diagnose fortæller os, hvad afhængighed er, men giver os ikke en forklaring på, hvad det er, der fører til afhængighed. For spørgsmålet er jo, hvordan det kan lade sig gøre at komme dertil, hvor de afhængige ikke længere blot kan tage sig sammen og stoppe deres brug af alkohol og andre afhængighedsskabende stoffer. Og når vi kommer til de spilleafhængige, hvad sjov er der så lige ved det, hvorfor kan de ved sund fornuft og viljestyrke ikke stoppe med at spille? De er blevet afhængige af spil – de er blevet det, vi i fagsprog kalder ludomaner. Men også andre former for afhængighed viser sig i disse år. Shopaholics er et udbredt fænomen i USA, og i Danmark har vi også set



flere tilfælde. Sidst men ikke mindst er der workaholics. Folk, der er blevet afhængige af, at den eneste måde, de kan opnå et tilfredsstillende liv på, er gennem at arbejde dag og nat. Disse mennesker har lige så svært ved at lade arbejdet ligge, som alkoholikeren har ved at lade flasken stå.

Formodentligt skyldes afhængighed både biologiske, psykologiske og sociale faktorer. Det kan være, man i forvejen er disponeret (arvelighed), der kan være vanskelige følelsesmæssige situationer fx stress eller tab, der sætter gang i et øget forbrug. Der kan være en form for belønning, og endelig kan det være de betingelser, hvorunder man er vokset op og har set andre bruge fx alkohol, der kan være en medvirkende årsag.

Der har i mange år været diskussion om, hvorvidt man kan betragte afhængighed som en sygdom. Men nyere forskning synes at indikere, at sygdommen kan betragtes som biokemiske forandringer i hjernen, der opstår i takt med det stof, man bruger. Det gør, at man ikke blot kan stoppe sit forbrug. Derudover er der sand-

synligvis opstået en form for fejltænkning på et mere ubevidst plan, der betyder, at når der opstår ubehag, ofte af følelsesmæssig karakter, så medfører det en automatisk trang til at indtage et stof, der kan fjerne dette ubehag. Altså en temmelig fastlagt reaktion.

Det er en central del af målet med en behandling at blive sig den automatik bevidst. Dermed betragtes afhængighed ikke som viljestyret – der er ingen mennesker, der går fra at have alle fordelene ved et givent rusmiddel, for fordele er der jo, til at have planlagt en "karriere" som afhængig. Det drejer sig altså ikke om viljestyrke eller rygrad som en regnorm. Er et menneske først blevet afhængigt, gælder det formodentligt for resten af livet.

### **Hvad karakteriserer et rusmiddel?**

Den psykiske afhængighed, som bl.a. alkohol kan fremkalde, indtræder efter regelmæssig brug i kortere eller længere tid. Begrebet psykisk afhængighed skal forstås på den måde, at

man efter ophør med indtagelsen af stoffet har udtalt trang til at fortsætte indtagelsen, selv om man godt ved, at et fortsat misbrug kan have vidtrækkende negative konsekvenser. Dette er fx tilfældet hos mange alkoholafhængige, der på trods af en truende social nedtur med tab af både job, familie og helbred alligevel fortsætter drikkeriet. De kan simpelthen ikke lade være. Den psykiske afhængighed opstår, fordi rusmidlerne til forskel fra alle andre stoffer påvirker nogle bestemte områder i hjernen. De områder, der er tale om, kaldes for hjernens belønningssystem.

### **Sygdomsbegrebet i detaljer – lidt kemi**

Man kan finde biokemiske ændringer i hjernen hos personer med alkoholafhængighed. Disse ændringer ses primært i forbindelse med en række biokemiske signalstoffer, hvoraf serotonin og dopamin er de mest kendte.

Serotonin fungerer bl.a. som neurokemisk "oversættelse" for følelses- og impuls kontrol. Man finder de største mængder af serotonin i de

dele af hjernen, der forbindes med følelser samt i områder, der forbindes med evnen til at fastholde opmærksomhed, motivation samt planlægning.

Depression kendetegnes ofte af, at hjernen af en eller anden grund producerer for lidt serotonin, og i nogle tilfælde kan serotoninmangel give anledning til angst og usikkerhed samt nedsætte evnen til at styre sine impulser. Hvorvidt angst og usikkerhed muligvis også er med til at hæmme serotonin dannelse, er en anden mulighed.

Alkohol ser ud til at stimulere produktion af serotonin, hvorfor hypotesen er, at alkoholafhængige så at sige »selv-medicinerer« mod angst og depression, når de drikker. Ulempen er blot, at alkohol så at sige vasker serotonin ud, hvorfor mange afhængige også lider under depressive tendenser eller egentlige depressioner. Det bliver de så medicineret for, uden at lægen kender hele baggrunden for depressionen/serotonin manglen.

Belønning og lyst er også medvirkende faktorer, når vi taler om afhæn-

gighed. Og her spiller dopamin en rolle. Dopamin medvirker ved mange processer i hjernen og menes bl.a. at påvirke belønningscentret, der ligger dybt i hjernen. Stimulation af lystcentret fremkalder oplevelsen af eufori og vil derfor påvirke adfærden. En del rusmidler, i særdeleshed amfetamin, heroin, kokain, og i en vis grad alkohol, forøger dopaminproduktionen og vil derigennem fremkalde oplevelsen af forbigående eufori hos brugeren. Denne stimulation af lystcentret er ganske givet medvirkende til at skabe afhængighed.

### **Kendetegn – adfærd**

På en arbejdsplads vil man meget ofte se nogle signaler på en kollegas misbrug. Ofte kan vi tolke disse signaler som noget andet end tegn på misbrug. Første alarmklokke, vi skal lytte til, er ændringer i en kollegas adfærd. Vores intuition vil næsten altid melde sig og sige, at her er noget galt. Kunsten er at stole på den intuition – og gøre noget ved det. Hvis først man har haft en fornemmelse af, at der kan være tale om et alkoholmisbrug,

så er det vigtigt, at man handler. Rigtig mange, der kommer i behandling, fortæller om, at deres kolleger i årevis har haft noget på fornemmelsen, men ikke har reageret af skræk for at tage fejl, eller fordi de ikke lige synes, at de var de nærmeste til at gribe ind. Tidligere misbrugere oplever en meget stor taknemmelighed over for den kollega eller chef, der fik dem til at gå i behandling.

Der er nogle signaler, man kan være opmærksom på, som kan være tegn på et misbrug:

- Mange korte fraværsperioder med mavebesvær, ondt i halsen, hold i ryggen osv.
- Stort forbrug af lakridser og halspastiller
- Brug af hostesaft, for det tager lugten af alkohol
- Fravær efter ferie
- Øget aggressivitet
- Svingende humør
- Social tilbagetrækning
- Foragt for mennesker, der har alkoholproblemer
- Svingende arbejdspræstationer

- Overdreven omhu med udseendet (gælder særligt kvinder)
- Problemer med hygiejnen og rent tøj (gælder særligt mænd)

Denne liste over signaler er på ingen måde dækkende, og det er vigtigt at påpege, at det ikke er en kontrolliste, man kan krydse af og så vide, om der er tale om en alkoholiker.

### **Familiemedlemmer på en arbejdsplads**

Gennem virksomhedernes arbejde for at hjælpe den afhængige ud af sit misbrug er der en gruppe medarbejdere, som ofte bliver overset. Der går nemlig rigtig mange medarbejdere rundt på danske arbejdspladser og passer deres arbejde samtidig med, at deres ægtefælle har et massivt misbrugsproblem. Mange vil forsøge at tie med det og eventuelt kun fortælle det til de allernærmeste. Det er en meget belastende og stressende tid for familierne. Arbejdspladsen kan derfor opleve medarbejdere, der går ned med stress eller sygemeldes af anden grund, og hvor forklaringen kan fin-

des i den konstante stresstilstand, det er at være gift med en misbruger.

Disse medarbejdere har brug for hjælp. De har brug for at lære at genkende de fælles træk, der er for pårørende til alkoholikere. De har brug for at lære at passe på sig selv og leve et eget liv – måske også selvom det liv er sammen med en alkoholiker. Virksomheder kan derfor med stor fordel tilbyde deres medarbejdere familie- og ægtefællekurser, der udbydes på moderne behandlingssteder.

Er du kollega til en, der er gift med eller pårørende til en alkoholiker, eller arbejder du i en HR-funktion og har brug for at kunne give råd til en pårørende, så kan følgende råd bruges:

- Det er ikke din skyld, at din ægtefælle er blevet alkoholiker
- Der er ingen mennesker, der har planlagt at blive alkoholikere
- Mange alkoholikere lyver – det er ikke dig som person, de lyver for, men dem selv og deres misbrug, så lad være med at tage det personligt. Se det som en del af misbruket



- Fortæl din mand/kone, at du blander dig på grund af omsorg – og ikke fordømmelse
- Hold fast i dine grænser for, hvad du vil gå med til
- Hvis du hjælper dem med at dække over deres misbrug, hjælper du dem i virkeligheden med at forlænge den periode, hvor de drikker for meget.

### Medafhængighed

Når man arbejder med pårørende til afhængige, vil man meget hurtigt støde på begrebet medafhængighed. Begrebet *medafhængighed* kommer fra Anonyme Alkoholikere (AA).

Oprindelig beskrev begrebet, hvordan de pårørendes handlinger kunne komme til at øge misbrugerens afhængighed af alkohol, men siden har betydningen udvidet sig til mere at omfatte en livsholdning, som skader den pårørende selv.

Medafhængig adfærd indebærer at vise alkoholmisbruger alt for stor hjælpsomhed. Pårørende opfordres af AA til at holde op med at hjælpe alkoholmisbruger, fordi det kun gør



situationen værre. I organisationens program for voksne børn af alkoholmisbrugere opfordres deltagerne til at undlade at kontrollere og behandle alkoholmisbrugeren som et barn. Man skal derimod lægge afstand til den misbrugende forælder og standse sin medafhængige adfærd, fordi den fastholder begge parter i en misbrugsadfærd.

Medafhængig adfærd udspringer af en medafhængig holdning, dvs. en tendens til at investere sit selvværd i at påvirke eller kontrollere egne og andres følelser og adfærd. Man føler sig ansvarlig for at opfylde den andens behov på bekostning af sine egne. Det gælder det voksne barns forhold til forældrene, men også forholdet til andre mennesker. Den medafhængige holdning får barnet af en alkoholmisbruger til at forveksle intimitet med opslugning – med at gøre den andens dagsorden til sin.

Hvor den afhængiges tanker hele tiden kredser om sit stof, så kredser den medafhængiges tanker hele tiden om den afhængige. Den medafhængiges trivsel er blevet afhængig af,

hvordan misbrugeren har det. Man skal derfor bearbejde sin egen afhængighed af misbrugeren.

En kollega eller leder til en ansat, der har et afhængighedsproblem kan misforstået komme til at holde hånden over vedkommende. Af frygt for at miste arbejdskraften eller af frygt for, at det kommer til at gå værre – eller af frygt for at tage fejl. Vedkommende indtager således en medafhængig adfærd, hvor den, der har problemet, kan fortsætte sin adfærd. En alkoholpolitik, hvor det drejer sig om at give hjælp til den afhængige frem for fyring, kan mindske den u hensigtsmæssige "holden hånd over".

### **Familien rammes også**

Børn, der vokser op i familier med alkoholproblemer, lider som regel under tre forhold: Omsorgssvigt, traumer og tabu.

Børnene mangler noget af den omsorg og støtte, som andre børn får, for når den ene forælder er fuld, magter han eller hun ikke omsorgen, og den anden har nok at gøre med at kontrollere, støtte, eller på anden vis forsø-

ge at få den drikkende ædru. Børnene oplever, at deres egne behov og grænser ikke respekteres.

Det er ikke kun i drikkeperioderne, at børnene kan mangle omsorg. I tiden efter en drikkeperiode er den, der har drukket, ofte præget af abstinenser, ringe selvværd, nedtrykthed og skyldfølelse, og er ofte medtaget af abstinenser og depression og kan selv have brug for omsorg – og mangle omsorgsevne. Desuden er børnene hele tiden bekymrede for, om forælderen begynder at drikke igen, eller hvilket humør han/hun er i lige i dag.

Nogle børn må selv være små voksne, både for søskende og forældre. Og må honorere krav, som overstiger deres færdigheder, eller som er umulige at klare: Fx at betale regninger, der ikke er penge til. Det er med til at gøre deres tilværelse stresset, uforudsigelig, uoverskuelig og svært at finde mening i.

Børnene kan opleve mange konflikter og skræmmende begivenheder. Nogle finder deres forældre bevidstløse af druk og tror, de er ved at dø. Andre oplever, at deres foræl-

dre forsøger selvmord. Nogle oplever skænderier eller vold i hjemmet og er måske selv ofre for det. Mange forældre prøver at skjule alkoholproblemet og tror ikke, børnene ved, de drikker. Når man drikker, opfatter man ikke altid, hvad der sker omkring én, eller man kan ikke huske det dagen efter. Desuden kan man fornægte det, der er sket, fordi det er svært at leve med erkendelsen af, hvad ens drikkeri har forårsaget. Og det er svært at drikke videre med den erkendelse. Derfor vil forældre ofte være uforstående over for de traumer, børnene har fået.

Og børnene kan typisk ikke tale med hverken forældrene eller andre om de skræmmende oplevelser, fordi alkoholproblemet er tabuiseret. Familien isolerer sig ofte for ikke at røbe noget og taler ikke om det indbyrdes heller – nogle gange for ikke at udløse konflikter, som kan bruges som anledning til en ny drikketur. Tit tør børn ikke have kammerater med hjem og tør heller ikke have nogen for tæt inde på livet af sig, fordi de er bange for at røbe hemmeligheden. På den måde kan de blive ensomme,

tilbagetrukne og måske upopulære og få et lavt selvværd. Ensomheden kan medvirke til, at de ikke udvikler en række sociale kompetencer og lærer sociale spilleregler at kende sammen med andre børn.

Nogle af børnene får svært ved at indgå i nære forhold som voksne. Det behøver ikke kun at skyldes manglende fortrolighedsforhold i barndommen, men kan også skyldes generelt manglende tiltro til andre. På længere sigt bliver ca. en tredjedel af børnene selv afhængige af alkohol eller andre stoffer. Dels har en del af børnene af genetiske årsager en større risiko for at udvikle alkoholafhængighed, dels kan de have overtaget forældrenes normer og vaner.

Fokus i en familie med misbrug viser sig ved, at al aktivitet og energi koncentrerer om den eller de alkoholmisbrugende familiemedlemmer; dermed påvirkes også adfærden hos det enkelte barn. Centreringen giver sig især udtryk i følgende kendetegn:

- Misbruget har indflydelse på hele familielivet

- Familien prøver at kontrollere misbruget
- Familien lukker øjnene for konsekvenserne
- Familien udvikler et destruktivt mønster
- Misbrugeren er afhængig af sin alkohol, familien er afhængig af misbrugeren.

For den afhængige kommer alkoholen i første række, arbejde og familie i anden. Den misbrugende benægter at have et problem og fastholder en illusion om at kunne håndtere situationen og have kontrol over sit forbrug. For familien kommer den afhængige i første række. Familien tror, de kan hjælpe misbrugeren, og at familiesituationen vil blive anderledes og misbruget komme under kontrol. I dette mønster opstår en rollefordeling, der bl.a. er præget af, at familien prøver at forandre den afhængige.

### Stress i det moderne liv og alkohol

Uanset hvor vi kigger hen, ser det ud til, hvad enten vi kan lide det eller ej: at stress bliver et mere udbredt fænomen. Selvfølgelig er mange mest interesseret i det, man kalder præstationsstressen, nemlig den stress-effekt, der opleves som god, fordi man føler at have et ekstra gear, overskud og overblik alt sammen som en konsekvens af, at vores krop går i flugt- eller angrebsparathed. Kroppen – vores biokemiske fabrik – reagerer, som den har gjort i millioner af år: udskiller en række hormonstoffer, der skal gøre os parate til at kæmpe eller flygte. Det er præcis de samme hormonstoffer, der indgår i stressberedskabet.

Problemet er blot, at hvor vi for 20–50 år siden kunne udnytte det hormonelle overskud gennem vores kropslige arbejde, nu som et moderne menneske i højere grad sidder bundet af nogle arbejdsforhold, der absolut ikke hjælper os til at forbruge disse hormoner. Så efter tre til fire ugers

præstationsstress får vi de negative følger af ophobede stresshormoner. WHO har beregnet, at i 2012 vil hver 5. sygehusseng være belagt med en patient med stressrelaterede sygdomme. Allerede nu koster stressrelaterede sygdomme samfundet ca. 60 milliarder kroner på årsbasis i form af mistet produktivitet, sygdomme, sygedagpenge etc. Et tal der er i meget god overensstemmelse med de svenske erfaringer på området.

Vi kender alle sammen virkningen af alkohol m.m., når vi føler os stressede. Det dæmper fornemmelsen og skaber ro. Ved dyreforsøg, hvor man præsenterer dyr for alkoholrelateret føde og almindelig føde, så vælger dyrene normalt den almindelige føde. Bliver de stressede, vælger de den alkoholrelaterede føde, men går tilbage til almindelig føde, så snart stressperioden ophører.

Derfor ser man på arbejdspladser i perioder, at almindelige brugere bliver storforbrugere under stress, og dermed er risikoen for, at en storforbruger går hen og bliver afhængig, absolut til stede.



### Misbrugspolitik på arbejdspladsen

Hvordan tackler vi så alle disse problemer på vores arbejdspladser?

Enhver virksomhed vil hjælpe både virksomhed og medarbejdere ved at indføre en aktiv misbrugspolitik. Det skal nemlig hedde en misbrugspolitik, da vi nu ved, at der foruden alkohol også er andre rusmidler, som kan gribe forstyrrende ind i vores liv som funktionelle medarbejdere og familiemedlemmer.

Som tidligere nævnt har mange virksomheder indført alkoholforbud, og det er ganske fornuftigt, men det er også vigtigt at sikre, at der ydes hjælp til de medarbejdere, som trods den gode vilje alligevel rammes af afhængigheden. I virksomheden må man derfor gøre sig klart, om der skal være mulige behandlingstilbud med i politikken. Det tilrådelige er at tilbyde medarbejderne en behandling, hvor virksomheden er en del af processen. Derudover skal man beslutte, om virksomheden betaler helt eller delvis for en behandling.

På Majorgården ved vi af mange års erfaring, at de bedste behand-

lingsresultater bliver opnået, når virksomheden er med på sidelinien i behandlingsforløbet. Ca. 10-15 % flere end andre af vores patienter kommer ud af behandlingen med succes, når virksomheden er med. Det skal nævnes, at udgiften til en behandling er fradragsberettiget jfr. bekendtgørelse til Ligningsloven. Der er også mulighed for at tegne en sundhedsforsikring, som omfatter misbrugsbehandling.

En misbrugspolitik skal desuden indeholde information om, hvem der er ansvarlig for at tage de nødvendige samtaler. Det er en god ide at etablere et misbrugsnetværk, der får kurser i viden om misbrug, især i større virksomheder. Et veluddannet netværk er med til at sikre, at problemer, som opstår lokalt, kan blive håndteret, så den pågældende medarbejder bliver inter文eneret og får den fornødne hjælp i tide. Det kan tage ganske lang tid, inden problemerne når HR-afdelingen, såfremt det alene er her, ansvaret er placeret.

Et andet godt råd er, at virksomheden informerer organisationen – på



alle niveauer – om den gældende politik. Det kan faktisk være en fin ide at sende skriftlig information hjem til alle medarbejdere, så også ægtefæller kan læse om de muligheder, der er til rådighed. Det er ret vigtigt, at politikken bliver kendt, for kun på den måde bliver det til en aktiv politik, som bliver en del af virksomhedskulturen. Afgørende for indsatsen på virksomheden er, at der udarbejdes en handlingsplan – ikke at forveksle med en behandlingsplan.

Og husk, det kræver mod at tage initiativ til den nødvendige samtale, men problemet forsvinder ikke af sig selv, så jo bedre virksomheden er klædt på til opgaven, jo bedre held vil man have med at få medarbejderen tilbage til arbejdsduelighed og dermed opnå både økonomiske og ikke mindst menneskelige fordele.

### Behandlingsmulighederne er mange

Ingen tvivl – det er en jungle at finde rundt i de behandlingstilbud, som markedet tilbyder. Skal det være ambulantly behandling, eller skal det være

døgnbehandling? Og hvad med selve behandlingen? Her findes der lige fra antabus hos egen læge, kommunale tilbud, forskellige behandlingshjem til topmoderne, professionel internetbehandling og ikke at forglemme selvhjælpsgrupperne Anonyme Alkoholikere. Så hele spektret er til stede.

Til gengæld er der desværre ikke nogen autorisation inden for dette område. De forskellige behandlingcentre har deres egne programmer og forskellige krav til uddannelse af personalet. Mange metoder er de samme, fx kognitiv terapi, socialt samvær og enesamtaler. Derfor kan det være lidt af en opgave at finde de rigtige og gode behandlingsmuligheder.

Det er meget vigtigt at få en realistisk vurdering/visitation af den medarbejder, som skal have hjælp. Her er der ofte mulighed for hjælp hos behandlingssentrene eller hos pensjonselskaberne.

### Hvordan kan man behandle?

Antabus er en dansk opfindelse, der i en kort periode kan forhindre den enkelte i at drikke, da man bliver tem-

melig dårlig, hvis man drikker efter at have indtaget antabus. Det kan endda være livsfarligt at drikke på antabus. Så antabus kan være en hjælp til at stoppe et overforbrug, men ikke til at behandle en egentlig alkoholafhængighed.

Minnesotabehandling er en af de behandlinger, der på verdensplan har vist de bedste resultater. Behandlingen bygger på AA's tanker om afhængighed som en kronisk sygdom og på en ide om at ændre sin tankegang om livet og den måde, vi håndterer vores problemer på. Meget vigtig er målsætningen om total alkohol- eller stofrihed. Med en kronisk sygdom kan man ikke lykkes med at drikke ved festlige lejligheder.

Ambulant Minnesotabehandling på Majorgården foregår over 6 uger, hvor man er i et kursusforløb med et struktureret program med foredrag, gruppeterapi og individuelle samtaler med terapeut.

Der indgår et 5-dages familieprogram samt et efterbehandlingsforløb en gang ugentlig i 6 måneder for såvel patient som dennes partner. For

at kunne profitere af et ambulantly behandlingforløb skal man være velmotiveret og afklaret omkring sin afhængighed, og man skal have "ro på hjemmefronten".

Majorgårdens døgnbehandling er et koncept, som består af en primærbehandling i 5-6 uger, et familieprogram samt en efterbehandling som ved ambulantly behandling.

- Grundig fysisk gennemgang ved læge
- Gruppeterapi/psykoterapi
- Individuelle samtaler med terapeut og andre personer fra behandlingsteamet
- Individuelle opgaver
- Gruppearbejde i selvstyrende grupper
- Eksterne AA-møder mindst en gang ugentlig
- Praktiske opgaver og socialt samvær
- Akupunktur
- Afspænding med afspændingspædagog
- Ved behov psykiatrisk vurdering hos psykiater.



### **Interventionen – den nødvendige samtale**

Selve samtalen eller interventionen i virksomheden kan varetages af HR-afdelingen eller af chef og anden leder. Det tilrådes, at der altid er to til stede ved denne samtale.

Det er vigtigt at have så meget faktuel dokumentation som muligt, inden man tager den nødvendige samtale, og det er vigtigt ikke at indlade sig på diskussioner af forskellige irrelevante emner, som den pågældende vil bruge som forsvar.

Det kræver en del viden om den afhængiges personlighed at tage disse samtaler. Den afhængige har sin helt egen verden, så derfor kan man nemt blive "kørt rundt i manegen". Husk på, vi er ude på at tage deres bedste ven fra dem, og det skal forsvares til det sidste. Men vi vil også hjælpe, og det skal medarbejderen kunne mærke i samtalen, der må ske i en bestemt, men positiv ånd. Det er her, det er svært, men det er nødvendigt.

Det er også nødvendigt at være parat til at afskedige medarbejderen,

såfremt vedkommende ikke vil tage imod det tilbud, virksomheden har. Det skal være tydeligt, at virksomheden kræver, at man får udredt problemet evt. ved test eller samtale med eksterne professionelle, såfremt der er tvivl – eller ved direkte at modtage tilbuddet om behandling.

Den svære samtale og intervention vil ofte kræve træning og/eller uddannelse, ligesom det kan være frugtbart at danne erfagrunder blandt de netværkspersoner, som virksomheden har valgt.

### **Tilbage igen efter behandling**

En medarbejder, som har været i en omfattende alkoholbehandling, har gennemgået en intensiv og omvæltende periode, hvor vedkommendes fysiske, psykiske og følelsesmæssige adfærd er blevet revurderet. Hvis du som arbejdsleder eller chef spørger medarbejderen om, hvad vedkommende har gennemgået, får du sandsynligvis svaret: "Det kan jeg ikke forklare". Stil dig tilfreds med det svar, for det er så nær sandheden, som man kommer det.

Det, at medarbejderen har gennemgået en behandling, betyder ikke, at vedkommende pludselig er blevet et helt nyt menneske og straks kan yde toppræstation. At komme sig er en længere proces, præcis som ved enhver anden kronisk sygdom. Du har lov til at stille krav. Forsøg i starten at sætte dig ind i situationen. Man har måske været væk fra arbejdet i ca. en måned og har arbejdet med sig selv hen imod en helt ny måde at leve på. Men på jobbet er ingenting forandret. Der er måske fortsat problemer, og muligvis er der mistro, skepsis og negative attituder fra kollegerne. Man er måske i starten anspændt og kan føle sig iagttaget. Man er usikker på, hvilke forventninger omgivelserne har til en.

### **Nogle råd til støtte for dig i relation til den behandlede medarbejder:**

1. Prøv at få en afsluttende samtale på det pågældende behandlingscenter. Det er en betydningsfuld samtale, som fremmer måden, medarbejderen kommer tilbage til

jobbet på.

2. Som opfølgning på udskrivningssamtalen tager du et møde med medarbejderen, når vedkommende kommer tilbage på jobbet. Gør det klart for pågældende, at du sætter pris på ham/hende, både som kollega og gerne også som menneske. Få også talt om konsekvenserne af muligt tilbagefald. (Vær ærlig i din relation til medarbejderen).
3. Fastlæg klart og tydeligt, hvilke arbejdspræstationer du forventer af den behandlede medarbejder. Lige såvel som den nye udvikling sker gradvist, bør også kravene til arbejdspræstationen øges gradvist. Hold øje med et ganske almindeligt fænomen: En behandlede medarbejder føler ofte et behov for at kompensere for det, han/hun har forsømt under sit drikkeri. Derfor kan vedkommende have en tendens til at påtage sig for meget og kaste sig over arbejdsopgaver for at bevise for sig selv og andre, hvilken kapacitet han/hun i virkeligheden er. Dette fører som regel kun til frustration og tilba-

gefald. Medarbejderen har behov for at konsolidere sig og få en solid udvikling og bør behandles, som om han/hun er vendt tilbage fra et hvilket som helst andet længerevarende sygefravær.

4. Gør det klart for den behandlede medarbejder, at fremtidige vurderinger, krav etc. alene vil blive baseret på arbejdspræstationen. Hold dig til fakta og undlad emotionelle bedømmelser.
5. Undgå at være overbeskyttende. Medarbejderen føler sig allerede anderledes, og en sådan adfærd fra din side forstærker blot denne følelse.
6. Vær opmærksom på arbejdspræstationen og lad ikke dårligt udførte arbejdsopgaver passere ubemærket. Måske bærer du på en følelse af, at hvis du kritiserer vedkommende, kan han/hun begynde at drikke igen. Husk i så fald, **at du ingen magt har over, om din medarbejder drikker eller er ædru.** Hvis en afhængig drikker eller tager piller igen, kan hverken du eller andre hindre vedkom-



mende. Men du kan gribe ind, hvis du føler, der igen er noget galt.

7. Der kan findes visse momenter i medarbejderens arbejde, som udgør risikozoner. Dette gælder fx rejser, som vedkommende foretager alene, og hvor han/hun tidligere har kunnet drikke uforstyrret (ved repræsentationer etc.). Under det første år *bør disse risikozoner minimeres eller elimineres*. Analysér gerne sammen med medarbejderen, hvilke arbejdsfunktioner, der især har været forbundet med drikkeri. Når den afhængige har opnået en stabil ædruelighed, mindskes problemet, og den ansatte kan også genoptage disse funktioner.
8. Husk, at alle kan blive syge en fredag eller mandag. Hvis medarbejderen melder sig syg: Tro da ikke umiddelbart, at han/hun drikker igen.
9. Hvis det ikke er relevant, skal gamle arbejdsproblemer fra den tid, hvor medarbejderen drak, ikke trækkes frem igen, det er historie. Alle vinder mest ved at arbejde i nutiden og se fremad.

10. Selv en ædru alkoholiker kan have gode og dårlige dage. Men hvis du ser tegn på, at medarbejderen ser ud til at have det dårligt, skifter i humør, er ramt af en vis handlingslammelse, kommer med usaglige undskyldninger, får svært ved at opretholde sin interesse for jobbet, viser en adfærd, som minder om den, vedkommende havde, når han/hun drak, skal du betragte dette som advarselssignaler. Medarbejderen kan befinde sig i en tilstand af "tør-drikkeri", som er et forstadium til et tilbagefald. Ofte er vedkommende ikke selv opmærksom på, hvad der foregår, og du bør da tale med ham/hende om, hvad du ser.
11. Et tilbagefald er ikke det samme som en total fiasko, selv om det medfører stor skuffelse og vrede fra alle indblandede. Der gælder samme regel som for rytteren, der er faldet af hesten: Op igen!! Diskuter **aldrig** med en ansat, som er fuld. Undlad at have med ham/hende at gøre, til vedkommende er ædru. Sørg for,

hvis en anden ikke gør det, at han anbringes til afgiftning og tag eventuelt en samtale med behandlingscentret.

12. Som arbejdsleder eller chef kan du have meget stor indflydelse på din medarbejders helbredelse. Du kan ikke forhindre, at vedkommende drikker igen, men du kan ved åbenhed og en positiv adfærd være med til at skabe et arbejdsklima, som gør det lettere for vedkommende at holde sig ædru. Vær konsekvent og sørg for, at indgåede aftaler overholdes. Det kan til tider være krævende, men det kan betyde, at du medvirker til at få en produktiv og meget loyal medarbejder tilbage.

### Alkohol – arbejdspladsens ansvar eller ej

Tilbage står spørgsmålet om alkohol og andet misbrug er arbejdspladsens ansvar og måske særligt i en tid, hvor selve misbruget ikke foregår på arbejdspladsen. Men når afhængighed betragtes som en sygdom, så er diskussionen måske ikke så lang læn-

gere. For når vores medarbejdere er syge, så har vi en massiv interesse i at få dem behandlet, så de atter kan genoptage deres arbejde. Der er bare det specielle ved denne sygdom, som er, at de syge ikke altid har selvsigt nok til at erkende, de har brug for hjælp. Og her må vi hjælpe dem, for det er jo mennesker, vi ansætter. Mennesker, der har perioder med toppræstationer, og som har perioder, hvor de har brug for hjælp. Kunsten er måske at turde gøre noget i tide.

### Fakta om afhængighedsskabende stoffer

Der er i dag adgang til stoffer på en anden måde end tidligere, hvilket bl.a. betyder, at vi på de danske arbejdspladser også vil se afhængighed af andre stoffer end alkohol. Det kan derfor være en fordel at have et kendskab til disse stoffer.

### Hash

Det stof, der gør én skæv, når man ryger hash, hedder tetra-hydro-cannabinol (THC) og kommer fra hampplanten. En vigtig kemisk egenskab

ved stoffet er, at det er meget fedtopløseligt. I ren form er THC en olie, som planten beskytter sine blade og blomster med for at undgå udtørring. Den høje fedtopløselighed betyder, at store mængder THC let optages og deponeres i kroppens fedtvæv.

Cannabinol indtaget ved rygning passerer hurtigt over lungeslimhinden og ind i blodet. Her transporteres det til hjernen.

I hjernen "rammer" THC i særdeleshed den frontale cortex, lillehjernen og hippocampus. Sidstnævnte har en vigtig rolle for evnen til at indlære nyt stof. En lammelse af dette center betyder derfor reduceret indlæring. Den frontale cortex har betydning for følelseslivet, og derfor ændres ens følelser under hashrusen. Endelig er der lillehjernen, hvis funktion er koordinering af muskelbevægelser. THC virker her ved at gøre muskelbevægelserne upræcise og langsomme.

Hashrusen, der normalt er af 3 til 4 timers varighed, gør én sløv og indsluttet og har en tendens til at forstærke den følelsesmæssige tilstand, man er i inden rusen. Det dårlige hu-

mør bliver værre, og er man glad, bliver glæden tilsvarende forstærket.

### Andre stoffer, der kan skabe afhængighed

Denne gruppe af stoffer har alle det tilfælles, at de øger den psykiske og/eller motoriske aktivitet. Dette i modsætning til alkohol og hash, der er sløvende. Gruppen omfatter amfetamin, kokain og ecstasy, men afgrænsningen er ikke entydig.

### Amfetamin

Amfetamin er det centralstimulerende stof, der er mest udbredt her i landet. Man regner med, at der i en ungdomsårgang frem til gymnasiet, er der omkring 4 %, der har prøvet stoffet. Ser vi på natte- og diskoteksmiljøet, er tallet for dem, der prøver amfetamin i de unge år, sandsynligvis større. Denne erfaring bringer den enkelte med sig gennem arbejdslivet, nemlig at det er et stof, der kan øge den psykiske og motoriske aktivitet.

Den typiske måde at indtage amfetamin på er ved at sniffe stoffet op i næsen. Her passerer det let over

næseslimhinden og ind i blodbanen. Efter få minutter vil amfetaminet været nået til hjernen, hvor det øger afgivelsen af stofferne dopamin og serotonin.

Den følelse af velvære, som belønningssystemet under normale forhold udløser, bliver på denne måde forstærket, og dermed øges risikoen for psykisk afhængighed. Endelig tilfredsstilles suldriften, man mister trangen til at spise og taber derfor i vægt.

De psykiske virkninger af amfetamin er stigende lystfølelse, ukritisk optimisme og velbehag – også kaldet eufori. Desuden oplever man en øget vågenhed og motorisk energi, som gør én i stand til at holde sig vågen og i gang flere dage i træk. Endelig ses der hos mange en udtalt aggressivitet kombineret med en oplevelse af magt over tingene.

Fysiologisk er virkningen af amfetamin et øget blodtryk, udvidede pupiller og øget ventilation af lungerne.

Kombinationen alkohol og amfetamin, som i visse kredse er ved at vinde indpas, kan biologisk set have

nogle uheldige konsekvenser. Alkohol har en sløvende virkning. Denne kan modvirkes af amfetamins stimulerende effekt. Når man blander amfetamin og alkohol, bliver resultatet, at man kan drikke meget alkohol uden at føle sig beruset.

### Kokain

Forsøgsresultaterne har vist, at kokain er det mest afhængighedsskabende rusmiddel. Dyreforsøg har vist, at de dyr, der får mulighed for at indtage kokain, udelukkende fokuserer på at få stoffet og glemmer at spise og drikke.

Ved indtagelse af kokain opleves tre forskellige psykiske tilstande/faser.

Første fase er »suset«, som indtræder få minutter efter indtagelsen af stoffet. Tilstanden er præget af eufori, øget selvtillid og en stærk lystfølelse.

Efter nogle minutter går denne umiddelbare rusoplevelse over, og der indtræder det »at være høj«. Der er også her tale om psykisk velvære, men ikke med samme stærke intensitet som under suset. Personen føler sig vågen og snakkesaglig med idéri-

ge, fantasifulde tanker. Generthed og social hæmning er ophævet. Denne tilstand varer ca. en time.

Tredje fase er abstinenserne, "the post-coke blues" - som langsomt begynder at indtræde. Personen føler sig rastløs, irriteret, angst og begyndende depressiv. Disse symptomer udløser trangen til igen at indtage kokain og dermed genopleve den positive stemning.

### **Benzodiazepiner**

Mange forskellige medicinske præparater har en sløvende og angstdæmpende virkning på centralnervesystemet. En stor familie af disse stoffer kaldes under ét for benzodiazepiner.

De har siden 60'erne været meget populære i behandlingen af angst, nervøsitet, søvnløshed og epilepsi.

Præparaterne giver en hurtigt indsettende angstdæmpning, ligesom man sover godt på dem. Problemet med benzodiazepiner er blot, at de efter kort tids brug medfører psykisk og fysisk afhængighed samt udvikling af tolerans hos brugeren.

### **Misbrug af benzodiazepiner**

Afhængighed af medicin især benzodiazepiner er et meget stort og relativt usynligt problem: pillerne er som regel ordineret af lægen, så derfor er det svært at se anvendelsen af disse som et misbrug.

Personer, der misbruger benzodiazepiner, kan deles i to grupper. Der er dem, der som nævnt får udskrevet benzodiazepiner af deres læge og dem, som skaffer sig tabletterne på det illegale marked.

Den første gruppe er karakteriseret ved personer med mange forskellige symptomer. Nogle lider af nervøsitet, andre klager over stress eller indre uro, og endelig er der mange med søvnbesvær. Hos en del af patienterne ses et jævnt stigende dagligt forbrug, der til sidst får karakter af misbrug. Det skyldes, at behandlingen er symptomatisk. Herved forstås, at det kun er symptomerne, altså angsten og uroen, der forsvinder. De tilgrundliggende problemer – såsom et stresset arbejde – ændres ikke, fordi man kommer i behandling

med benzodiazepiner. Den nervøse person oplever ganske vist mindre indre uro, men ved ophør med behandlingen vender symptomerne tilbage. Har personen tillige udviklet afhængighed af benzodiazepinerne, kan man forvente abstinenssymptomer i form af angst, rastløshed og søvnbesvær. Patienten oplever derfor en forværring af de symptomer, som egentlig var årsagen til, at man fik behandlingen.

### **Hvis du vil vide mere:**

Finn Hardt, "Alkohol på Jobbet", Schultz, 1990

Finn Zieau, "Alkohol – på godt og ondt", PsykiatriFondens Forlag, 2006

[www.majorgaarden.dk](http://www.majorgaarden.dk)

[www.hope.dk](http://www.hope.dk)







## HVORDAN HÅNTERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Begrænsning af sygefravær på grund af depression

Karl-Henrik Baum, cand.scient.pol. & Lars Aakerlund, speciallæge ved Psykiatrisk Privatklinik & Jesper Karle, speciallæge ved Psykiatrisk Privatklinik

“Flere og flere får stress”. “Virksomheder får stress-politikker og medarbejdere coaches i at håndtere stress.” Næsten dagligt læser eller hører vi om stress.

Stress på arbejdspladsen er et område, som får megen og berettiget opmærksomhed. Det er ikke kun trist, når man mere og mere hyppigt i medierne kan læse om, hvor psykisk belastet den moderne dansker er. Den megen interesse kan nemlig være et tegn på, at psykiske problemer er ved at få den opmærksomhed og anerkendelse, der er behov for, hvis de skal kunne løses effektivt.

Kortvarig stress kan være stimulerende, medens langvarig stress er sundhedsskadelig. Stress kan medføre sygdomme, hvoraf de fysiske er vel-

kendte, fx mavesår, forhøjet blodtryk og nedsat immunforsvar. Depression er den hyppigste psykiske følgesygdom til langvarig stress. Langvarig stress påvirker på en skadelig måde hjernens funktion, bl.a. ved en øget dannelse af stresshormonet kortisol. Denne mekanisme har en sammenhæng med ændret hjernefunktion ved depression.

Stress er ikke en sygdom. Stress kan defineres som vores reaktion på en hvilken som helst belastning, vores reaktion når udfordringer overstiger vores ressourcer.

Vi oplever, at der er stor forskel i folks opfattelse af stress og depression. At være stresset er ikke noget at skamme sig over – tværtimod. En vis mængde stress opfattes af mange som

et udtryk for sund ambition og vilje til succes. Begejstringen kender sin begrænsning, når stress udvikler sig til en depression. Depression er stadig tabu, noget pinligt og skamfuldt, som man helst holder for sig selv. Depression hører vi derfor sjældnere om, ikke mindst fra de personer, der er ramt af depression.

Mange mennesker, der af sig selv eller omgivelserne opfattes som stressede, lider af depression. Hvis vi på grund af manglende viden ikke anerkender, at der er tale om en behandlingskrævende sygdom, er der fare for, at depressionen forværres, og den nødvendige indsats og hjælp forsinkes.

Alt for mange depressionsramte mister deres arbejde som følge af sygdommen. Har man først mistet sit arbejde, er det svært at komme i arbejde igen. Det er trist, for det behøver ikke være sådan.

Skal arbejdspladsen forholde sig til ansatte med depression? Det klare svar er JA! Det er den vigtigste konklusion fra projektet "Fastholdelse og integration på arbejdsmarkedet af personer med depression".

Projektet, der er finansieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen, er gennemført fra 2005 til 2007 af Psykiatrisk Privatklinik i samarbejde med Depressionsforeningen. Projektets resultater er beskrevet i en rapport, der kan rekvireres hos Psykiatrisk Privatklinik via hjemmesiden [www.ppklinikk.dk](http://www.ppklinikk.dk).

Projektet omfattede to dele. Dels en gennemgang af 200 behandlingsforløb af personer med depression med fokus på tilknytningen til deres arbejdsplads, dels en kortlægning af viden og holdninger til depression på baggrund af interviews med involverede personer, dvs. arbejdsgivere, fagforeninger, tillidsrepræsentanter, ansatte i jobcentre og behandlere (praktiserende læger, psykiatere og psykologer).

Dette kapitel bygger på den viden og de erfaringer, der er indhentet som led i projektet.

### Hvad er depression?

Depression er én af de store folkesygdomme. 200.000 herhjemme lider af depression. Man regner med, at ca.

halvdelen af mennesker med depression – eller 100.000 – modtager ingen eller forkert behandling.

Depression er ikke forbeholdt en enkelt type mennesker, som nogle måske opfatter som svage. Depression er en sygdom, der kan ramme alle uanset type af job og social status.

Depression har en alvorlig negativ virkning på den ramte persons funktionsniveau. Depression er én af de hyppigste årsager til langvarige sygemeldinger og tildeling af førtidspension. Man regner med, at depressionssygdommen koster samfundet op til 12 milliarder kroner årligt. En tredjedel af dette beløb udgøres af udgifter til behandling, og to tredjedele dækker over tabt arbejdsfortjeneste, sygedagpenge og førtidspension.

En langtidssyg medarbejder, der ender med at forlade jobbet, koster ofte en virksomhed et beløb på 300.000-400.000 kr. Ikke alene er der udgifter i forbindelse med sygemeldingen, men også ansættelse af vikar og oplæring af en ny medarbejder koster mange penge.

Depression er som regel resultatet af et samspil mellem flere forskellige årsager. Belastende livsbegivenheder og langvarig stress spiller ofte en væsentlig rolle. Man kan ikke i det enkelte tilfælde identificere én afgørende årsag. Man kan derfor ikke ensidigt give nogen eller noget skylden. Det er ikke arbejdspladsens skyld. Det er heller ikke den enkelte ansattes egen skyld. Det giver i det enkelte tilfælde ikke mening at forsøge at skelne mellem arbejdsrelaterede og private årsager til stress og depression.

At opdage en depression kan være vanskeligt. Symptomerne er bl.a. nedtrykthed, nedsat energi og selvfølelse, selvbebrejdelse og skyldfølelse, manglende interesse eller glæde ved sædvanlige aktiviteter, besvær med at koncentrere sig eller huske, ubeslutsomhed og søvnproblemer. Depression kan også føre til fysiske symptomer som fx ekstrem og uforståelig træthed, muskelsmerter som ved influenza og hovedpine. Derfor er det vigtigt, at man konsulterer sin praktiserende læge og måske en psykiater for at den rigtige diagnose kan

## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

stilles, så man kan komme i gang med den rigtige behandling.

En stresstilstand går over af sig selv, når den stressudløsende årsag forsvinder. Et menneske med depression kan ikke "bare tage sig sammen", og lidelsen forsvinder ikke af sig selv. Hvis man ikke gør noget og blot håber, at det går over af sig selv, svarer det til, at man forsøger at overvinde en brækket ankel ved at gå videre på den.

Den rigtige rådgivning og behandling vil føre til markant bedring i løbet af dage til få uger.

En almindelig grund til, at depressionen ikke opdages, kan være, at personen med depression prøver at opretholde en "pæn facade". Personen kan, som led i depressionen, have selvkritiske og selvbebrejdende tanker og tror sig derfor ikke berettiget til at modtage hjælp. Den depressionsramte kollega er ofte en ansvarsbevidst og flittig arbejdskraft. Det ligger i sygdommens natur, at den depressionsramte ofte ikke selv er klar over at være syg. Mange med depression tror, at de bare skal tage sig mere sammen, og at de derved kan

overvinde deres symptomer. Herved er der stor risiko for, at depressionen forværres, da den deprimerede stiller umulige krav til sig selv.

Fordi symptomerne på depression er så almene, er det ekstra vigtigt, at kolleger og ledelse er lydhøre over for, at der kan være tale om et psykisk helbredsproblem, når en medarbejder er afvisende, vrissen, arbejder blindt derudad eller ofte er sygemeldt.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at der kan være stor forskel på, hvordan depression opleves af den deprimerede, og hvordan den deprimerede fremtræder for omgivelserne, se Figur 1.

Hvis man i mere end to uger i træk har haft flere af symptomerne i figuren, er det nødvendigt at spørge sig selv, om man har fået et psykisk helbredsproblem. Ens egen læge kan vurdere, om det, som føles som stress, er gået hen og blevet til en depression. Samtidig kan lægen undersøge, om der skulle være kropslige årsager til fx trætheden og hovedpinen.

Oftest vil det være en lettelse at formulere for en fagperson, hvor-

FIGUR 1.

Symptomer oplevet af den deprimerede ("indefra")	Tegn på depression oplevet af omgivelserne, fx leder og kolleger ("udefra")
Koncentrationsbesvær Ubeslutsomhed	Uafsluttede arbejdsopgaver Ubeslutsomhed
Grådtendens Nedtrykthed, tomhedsfølelse, håbløshedsfølelse Selvbebrejdelse, skyldfølelse	Irritabilitet, "negativ" attitude Nedsat arbejdsindsats Nedsat selvtillid
Tab af interesse	Tab af interesse for arbejdet Manglende initiativ
Ændring af appetit og vægt Søvnproblemer Træthed, tab af energi Smerter	Manglende deltagelse i frokost Træthed Isolation, tilbageholdenhed

dan man har det. Det flytter, så at sige, problemet ud af én selv og ud hvor andre har mulighed for at hjælpe. Oplevelsen af at være fastlåst og magtesløs letter, når andre ser én og får mulighed for at hjælpe.

### En depression skal opdages på arbejdspladsen

Et vigtigt udgangspunkt for projektet "Fastholdelse og integration på ar-

bejdsmarkedet af personer med depression" var, at arbejdslivet spiller en stor rolle i behandlingen af depression. I behandlingen skal man forholde sig til og inddrage patientens arbejdsliv. En direkte kontakt mellem den depressionsramte, arbejdspladsen og behandleren, fx den praktiserende læge, medvirker til det bedste behandlingsresultat.

## HVORDAN HÅNTERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Depression er én af de sygdomme, der i dag anses for at have de bedste behandlingsmuligheder.

Den effektive behandling af depression omfatter en målrettet form for samtalebehandling og – i sværere tilfælde af sygdommen – antidepressiv medicin. Vi fokuserer i vores arbejde endvidere på funktionsniveau med relation til arbejdspladsen som led i behandlingen af depression. Fokus på funktionsniveau og inddragelse af arbejdspladsen udgør så at sige "det tredje ben" i behandlingen af depression. Man kan populært sige, at begrænsning af sygefravær og genoptagelse af arbejde er en del af den bedste kur mod depression. Det er vores erfaring, at det at fungere på et arbejde har meget stor betydning for en positiv selvopfattelse og psykisk velbefindende.

Gennemgangen af patientforløbene i projektet viste, at ca. 80 % af de depressionsramte kunne fastholdes i deres oprindelige job. Til sammenligning tjener at ca. 70 % af personerne med depression mister deres job, når de har været sygemeldt mellem 8 uger og 1 år.



## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Projektets interviewdel dokumenterer et markant behov for en større viden om depression og et øget samarbejde mellem arbejdsgivere, behandlere og kommunale sagsbehandlere, såfremt personer med depression skal kunne fastholdes på arbejdsmarkedet.

Mennesker med depression kan hjælpes til at blive helt raske og genvinde deres tidligere livskvalitet og funktionsniveau. For at det kan lade

sig gøre, er vi nødt til at bryde tabuet og tale mere åbent om sygdommen. Der skal tilstræbes åbenhed over for familien, venner og ikke mindst kolleger og chefer på arbejdspladsen.

Der er al mulig grund til, at arbejdspladserne påtager sig en rolle ved opsporing og behandling af medarbejdere med depression. Dette er en opgave, som bør varetages i fællesskab af arbejdsgivere og lønmodta-

gere. Derfor er samarbejdsudvalgene det rette forum til at tage denne udfordring op.

Med den rigtige indsats kan mennesker med depression beholde deres jobs, arbejdsgivere undgå at miste medarbejdere og samfundet spare store udgifter til behandling, sygedagpenge og pension.

### Hvad kan ledelsen gøre?

At miste en god medarbejder er et tab for enhver virksomhed. De ressourcer, som bruges på at fastholde en depressionsramt medarbejder, vil derfor være godt givet ud.

Arbejdspladsen – både ledere og kolleger – har en stor indflydelse på, at den depressionsramte medarbejder ikke "forsvinder" ind i en sygemelding og et medansvar for, at der tages hånd om den enkelte. En aktiv holdning til ethvert sygefravær kan forebygge nedsat arbejdsevne, langvarige sygemeldinger og afskedigelser.

Der er i dag store forskelle på arbejdspladsers viden om depression. Den gode arbejdsplads har indsigt i depressionssygdommens natur og er-

faring på baggrund af tidligere forløb. Arbejdspladsen kan deltage aktivt i den depressionsramte medarbejders forløb med henblik på at hjælpe ham eller hende til at undgå sygefravær eller til at komme i arbejde igen efter sygefravær. Dette vil omfatte en løbende dialog mellem arbejdsplads og medarbejder.

På nogle arbejdspladser viger man tilbage fra den aktive indsats, ofte i et forsøg på at tage hensyn til medarbejderen. Den manglende dialog kan fx medføre, at medarbejderens genoptagelse af arbejde efter sygefravær vanskeliggøres og forsinkes. Der findes stadig arbejdspladser, hvor man har så sparsom viden om depression, at man opfatter den deprimerede medarbejder som ramt af uafvendelig og permanent sygdom, hvorfor man helst vil skille sig af med vedkommende.

**Med en tidlig indsats og den rigtige behandling med inddragelse af arbejdspladsen, kan op mod 80 % fastholdes i deres job."**

**"En depression skal opdages, medens den depressionsramte har tilknytning til sit arbejde, jo før desto bedre."**



## HVORDAN HÅNDBTERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

### Den gode historie

Hvor lang tid gik der, før du tog kontakt til din arbejdsgiver?

Det var egentlig arbejdsgiveren, der kontaktede mig. Jeg var langt ude på grund af stress og følte mig udrændt, men kunne ikke selv se det. Arbejdsgiveren bad mig gå til min egen læge, som sygemeldte mig. Efter tre uger kom jeg i gang med at arbejde igen på nedsat tid. Hvordan var det at komme tilbage (forhold til ledelse og kolleger)?

Ja – det var jo også helt specielt.

En fantastisk modtagelse – skulderklap og bemærkninger som ”hvor er det godt at se dig” – det er noget, der varmer.

Jeg er jo selv et eksempel på den gode historie, så jeg kan fortælle, hvordan man gør på min arbejdsplads.

- Sygemelding efter behov, men kortest muligt
- Ændrede jobfunktioner – mindre ansvar o. lign. – et job man med sikkerhed kan klare – i en periode indtil man er sig selv igen
- Og vigtigst af alt – en handlingsplan for den enkelte medarbejder.

### Den dårlige historie

Havde du kontakt med din arbejdsgiver under sygdomsindmelding (telefonisk, møder etc.)?

Ja, løbende kontakt.

Hvor lang tid gik der, efter du blev sygemeldt, før du tog kontakt til arbejdsgiveren?

En lille uges tid. Jeg var åben om situationen og meldte ud, at det var en depression på grund af stress efter for stort arbejdspress.

Hvordan var det at komme tilbage (forhold til ledelse og kolleger)?

Ledelsen virkede kold – kollegerne var søde og rare, men desværre var der aldrig et øjeblik til at spørge til hinanden. Efter to måneder blev jeg fyret. Det hed sig, at det var på grund af omstruktureringer. Årsagen var helt sikkert, at firmaet ikke ønskede medarbejdere, der havde haft en depression. Det kunne jeg jo få igen.

Har du forslag til, hvad der skal til for at gøre det bedre for en depressionsramt at fastholde tilknytningen til arbejdspladsen?

Som det allervigtigste: Åbenhed fra både depressionsramt og ledelse.

Det er en væsentlig lederopgave at kende til depression, og hvordan man bedst hjælper den depressionsramte til at undgå langvarigt sygefravær. Ledelsens holdning har stor betydning for, at det bliver legalt at tale åbent om problemer, herunder depression. Den udbredte fordom, at problemer som stress og stressudløst sygdom ”vokser”, når man taler om dem, har intet på sig.

Nogle ledere vil vige tilbage fra at tage kontakt til en sygemeldt medarbejder. Det skal anføres, at det formelt ikke er tilladt for en chef at spørge til medarbejderens diagnose. Det er vigtigt for en leder at vide, hvad man kan gøre, hvis man tror, at en medarbejder lider af depression. Det kan betragtes som en ledelsesopgave at kunne spørge og at tale med en medarbejder om personlige problemer. Det er her en fordel på en hensynsfuld måde at gå direkte til sagen. Det vil oftest for såvel medarbejderen som lederen være tilfredsstillende at få foretaget den første afklaring af problemstillingen. Det er misforstået hensyntagen, hvis man som leder vælger ikke

at sige noget. I langt de fleste tilfælde vil medarbejderen opleve det som en hjælp, at nogen viser interesse.

For lederen er der her tale om en balancegang, idet lederen skal varetage såvel den enkelte medarbejders interesser som arbejdspladsens interesser. Mange virksomheder har formuleret en fraværs- og fastholdelsespolitik, som bl.a. kan omfatte retningslinier for samtale med en medarbejder med psykiske problemer.

Hvis arbejdspladsen har et samarbejdsudvalg, er dette et godt sted at arbejde med at formulere en procedure for hjælp til depressionsramte medarbejdere.

Dette vil kunne gøre det lettere i det enkelte tilfælde at få taget hul på en problemstilling og få iværksat den rigtige behandling.

Hvis man oplever, at en medarbejder mistrives, er det altså vigtigt, at man ikke blot lukker øjnene og håber på, at tingene bliver bedre.

Det første, man kan gøre, hvis man har en mistanke om, at en medarbejder har det skidt, er at tage en samtale

## HVORDAN HÅNTERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

med vedkommende for at finde ud af, hvad der er galt. Det kan være en god ide at have forberedt, hvordan man vil henvende sig til medarbejderen. Et forslag til, hvad man kan sige, er:

- Jeg har bemærket, at du i den seneste tid ikke har virket rigtig glad
- Jeg vil gerne hjælpe dig med at lægge en plan for, hvordan du kan have det bedst muligt på arbejdet.

Viser denne samtale, at den pågældende medarbejder har problemer, som han eller hun ikke selv kan magte, og der er mistanke om, at medarbejderen har et helbredsproblem, vil en konsultation hos den praktiserende læge oftest være det næste skridt. Er der tale om en depression, skal man være opmærksom på, at det netop er en tidlig indsats, hvor der stilles diagnose og lægges en behandlingsplan, der er udslagsgivende for det gode resultat. Lægen kan også vurdere, om der er behov for henvisning til fx psykiater (speciallæge) eller en psykolog.

### Praktisk håndtering af sygefravær på grund af depression

For at fastholde en medarbejder med sygefravær på grund af depression skal man have løbende kontakt til vedkommende. Kontakten, herunder henvendelse fra arbejdspladsen til den sygemeldte medarbejder, bygger på forståelse og omsorg. Der er ingen formkrav. Det kan være en telefonopringning eller et møde.

Med den rigtige planlægning og behandling er resultaterne særdeles gode, dvs. at langt de fleste depressionsramte vil kunne genvinde deres tidligere funktionsniveau og beholde deres arbejde.

Det er en fordel, hvis en person kan bevare kontakt til sin arbejdsplads i en periode med depression. Mange deprimerede vil opleve det som en lettelse stadig at kunne arbejde. Det vil modarbejde den frygt for at være uduelig, som ofte er en del af depressionen. I nogle tilfælde kan en bedre strukturering og afgrænsning af arbejdsopgaverne være tilstrækkeligt til, at det er muligt at fortsætte på arbejde. Når man er deprimeret,



## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

vil mange arbejdsopgaver forekomme uoverskuelige og uoverkommelige. Blot det at strukturere og opdele arbejdet i delopgaver kan være en stor lettelse. Opretholdelse af et vist funktionsniveau er et vigtigt led i behandlingen og har stor betydning for helbredelse af depressionen.

Den deprimerede vil ofte have forsøgt at kompensere for træthed og koncentrationsbesvær ved at arbejde over. Overarbejde og hjemmearbejde skal derfor undgås. I mange tilfælde er en reduktion af arbejdstiden nødvendig. Dette kan fx arrangeres som led i en delvis sygemelding. Ved en delvis sygemelding kompenseres arbejdsgever af kommunen økono-

misk for den tid, medarbejderen ikke er i arbejde. Arbejde indtil frokost kan i mange tilfælde være hensigtsmæssig, da trætheden hos mange deprimerede først kommer efter nogle timers arbejde. Hvis den delvise sygemelding ikke er tilstrækkelig eller er svær at gennemføre, kan en regulær sygemelding være nødvendig. I svære tilfælde af depression kan der være behov for længere sygefravær. Det er også her nødvendigt at give et kvalificeret skøn over varigheden af sygefraværet, så det ikke blot trækker i langdrag.

Det er velbelyst, at langvarigt sygefravær nedsætter sandsynligheden for, at en person kommer i arbejde

igen. Allerede efter få uger begynder der at opstå psykiske "barrierer", som vanskeliggør tilbagevenden til arbejdet. Man kan sige, at det nedsatte funktionsniveau og den manglende kontakt til omgivelserne kan forstærke selvbejdende tanker og angst, hvilket kan føre til en ond cirkel. Det er derfor vigtigt så tidligt som muligt at lægge en plan for varighed af sygefravær og genoptagelse af arbejdet. Det er ofte en fordel, hvis genoptagelsen foregår gradvist via en delvis raskmelding. Planlægningen kan omfatte et samarbejde mellem personen, behandleren, arbejdspladsen og kommunen. I et forsøg på at undgå langtidssygefravær kan den kommunale sagsbehandler inden for få uger efter sygemelding kontakte den depressionsramte. Nogle større virksomheder indgår en såkaldt social partnerskabsaftale med kommunen med henblik på en tidlig og fælles indsats for, at sygemeldte medarbejdere kan fastholdes i deres arbejde.

Det er vigtigt at støtte personer med depression i at fastholde deres relationer til arbejdspladsen. Siger

man som følge af en depression farvel til sin arbejdsplads, kan det være meget svært at vende tilbage til arbejdsmarkedet.

### Hvad kan kolleger gøre?

Hvis man oplever, at en kollega mistrives, er det vigtigt, at man ikke lukker øjnene og blot håber på, at tingene bliver bedre.

Som kolleger er vi ofte de første, som lægger mærke til, at en person ikke trives. Alt for ofte ved vi bare ikke, at der er tale om en depression. Tegnene på depression kan ofte forveksles med almindelig surhed. Man skal overveje, om ens kollega er deprimeret, hvis man observerer, at hun eller han:

- er utilfreds, "negativ"
- ofte er syg
- undgår at påtage sig opgaver
- er svær at samarbejde med
- undgår at deltage i frokost og pauser.

Her kan der være brug for hjælp og ikke bare være i aflastning og fred. Det vil nemlig ofte være det, den de-

#### Hr. Hansens hemmelighed

Hr. Hansen, der er ansvarlig for virksomhedens internationale kontakter, har længe været i meget dårligt humør. Kollegerne oplever, at han fejer dem af. Selvom det ikke ligner ham at være opfarende, er der ingen, der bryder sig om at blive smittet af hr. Hansens dårlige humør, så kollegerne undgår ham i stigende omfang. Og imens knokler Hansen.

Den opgave, han er i gang med, er et helvede. Han føler, han har tabt overblikket, og det er som om, antallet af løse ender vokser proportionalt med de timer, han arbejder på at samle dem op.

En dag møder hr. Hansen ikke på arbejde. Han er blevet sygemeldt med en depression.

Denne lille fiktive historie beskriver et forløb, som mange af de mennesker, der ikke behandles i tide, oplever.



## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?



primerede selv ønsker. At få fred og ro og ikke blive forstyrret, men man gør vedkommende en bjørnetjeneste, hvis man for længe respekterer dette ønske.

Det er misforstået hensyntagen at skåne kollegaen ved at gå forsigtigt rundt omkring vedkommende. Depressionen går ikke væk, fordi man får lidt mindre travlt i en periode. På de fleste arbejdspladser er det svært som kollega at gøre så meget på egen hånd. Den deprimerede har netop brug for hjælp på flere fronter og ikke kun for, at en god kollega lytter til ens bekymringer og tager nogle af ens opgaver.

Det bedste, man kan gøre, er at tage hul på problemet og tilbyde at hjælpe til, at der sker noget mere. I mange tilfælde vil det bedste være, at den nærmeste leder bliver gjort opmærksom på, at en medarbejder har brug for hjælp. Lederen har mulighed for at tilpasse arbejdets mængde og art til kollegaens aktuelle evner. Den mulighed har man sjældent som kollega. Det er en dårlig ide at forsøge at hjælpe ved selv at løbe stærkere.

## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Så risikerer man pludselig at være to, som har det dårligt.

Hvis man har en personaleafdeling, vil den ofte ligge inde med viden om, hvilke muligheder virksomheden har for at formidle kontakt til en behandler. Personaleafdelingen kan også medvirke til, at mere generelle problemer i arbejdsmiljøet bliver synliggjort og håndteret.

Hvis en kollega er blevet sygemeldt, er det af stor værdi, at man en gang imellem kontakter vedkommende. En hilsen i form af et lille kort eller en telefonopringning varmer mere, end man skulle tro, og vil gøre det meget nemmere for den sygemeldte at vende tilbage til arbejdet.

Tillidsrepræsentanten spiller en vigtig rolle over for den deprimerede medarbejder. Som den person både medarbejderne og ledelsen har tillid til, er det oplagt at gå ind som formidler af kontakt mellem parterne. Det er også vigtigt, at medarbejderens overenskomstmæssige rettigheder bliver overholdt. Tillidsrepræsentanten kan også have rollen som ressourceperson med viden om depressionssygdom-

men. Det giver mulighed for at hjælpe til, at kollegerne forstår den deprimerede, og at arbejdspladsen kan rumme en person, som i en periode ikke fungerer optimalt.

I en presset organisation kan en sygemeldt kollega indebære, at de tilbageværende oplever et behov for at arbejde mere og hurtigere. De bliver måske sure på den sygemeldte. Det er vigtigt, at tillidsmanden går ind og forklarer situationen, og at ledelsen tager højde for en eventuel underbemanning.

For at en arbejdsplads skal kunne forholde sig til depression på en hensigtsmæssig måde, er det vigtigt med information og viden hos de personer, der kommer i kontakt med eller rådgiver medarbejdere og kolleger.

**”En hurtig diagnosticering, tilgængelighed til behandlere uden ventetid og fokus på patientens relation til arbejdspladsen er områder, hvor en indsats er nødvendig for, at en kollega med depression kan fastholdes i jobbet.”**

### Om at tage hul på problemet

- Vær ikke bange for at spørge – undgå tavshed og misforståelser
- Tag ikke for gode varer, at ”det går godt”, når det ikke svarer til dit indtryk
- Følg op på din forespørgsel
- Der er behov for forståelse – ikke medlidenhed
- Se bagom den ”negative” attitude – prøv at forstå

### Hvad kan den depressionsramte selv gøre?

Det kan som anført være meget svært selv at mærke, om man har en depression. Hvis man søger på ordet depression på Internettet, vil man kunne finde gode og udførlige beskrivelser af sygdommen depression. Disse kan være skrevet af fagfolk, depressionsramte eller pårørende. I dagspressen og ugeblade er der også mange personlige beretninger om depression. Mange ved derfor en del om sygdommen depression.

Hvis man tilhører den halvdel, som ikke får behandling, ved man med stor sandsynlighed ikke selv, at man er deprimeret. Hvordan kan det være? En vigtig grund er, at mange depressionsramte er startet med at lide af stress. Når stress bliver til depression, sker det ofte umærkeligt og

glidende over længere tid. Vi mener, at der er tale om en glidende overgang mellem længerevarende stress og stressudløst sygdom, fx depression.

En anden grund er, at mennesker med depression oftest lider af skyldfølelse, som er et symptom ved depression. Skyldfølelsen gør, at andre depressionssymptomer som fx træthed, glemsomhed og irritabilitet forveksles med henholdsvis dovenskab, sjskethed og hidsighed. Resultatet vil være, at man giver sig selv skylden for, at man har det dårligt og derfor forsøger at tage sig sammen eller skjule sig i stedet for at søge hjælp.

En tredje grund er, at man som deprimeret ”ikke kan se skoven for bare træer”. Man vænner sig til at have det dårligt og kan have svært ved at huske, at man har haft det anderledes.



## HVORDAN HÅNDBERES DEPRESSION PÅ ARBEJDSPLADSEN?

Det kan være som at sidde i et hul, hvor man ikke kan se længere end hullets sider.

### Samspelet mellem arbejdsplads og behandlere

Behandlere udgøres af praktiserende læger, psykiatere (speciallæger i psykiatri) og psykologer. Den første behandler, som en person med en depression møder, er ofte den praktiserende læge. Da langt den overvejende del af depressionsbehandlingen sker hos de praktiserende læger, er en bedre indsats i dette led en vigtig del af bestræbelserne for at mindske samfundets og arbejdsgivernes omkostninger til depression.

Lægen vil ofte skulle forholde sig til den depressionsramtes jobsituation og vurdering af vedkommendes funktionsevne. En læge er uddannet til at stille diagnoser og til at behandle. Der har i Danmark ikke været tradition for at inddrage den depressionsramtes relation til arbejdspladsen i behandlingen eller for at forholde sig til personens funktionsniveau under et behandlingsforløb.

Ikke desto mindre spiller inddragelse af patientens funktionsevne en væsentlig rolle i behandling af depression og for den pågældendes livskvalitet. Derfor er det vigtigt at finde frem til tiltag, der medvirker hertil. Vi er fortalere for den direkte dialog mellem behandler og arbejdsplads.

Kommunikation mellem behandler og arbejdsgiver er i de fleste tilfælde hensigtsmæssig. Det kræver naturligvis, at den depressionsramte er indstillet på dette. I tilfælde, hvor en person har været sygemeldt i længere tid, bør den kommunale sagsbehandler også være involveret i forløbet. Praktiserende læger må i større omfang deltage i møder og rundbordsamtaler. Lægen kan angive, hvor lang tid det forventes, at patienten er sygemeldt, og deltage i planlægningen af genoptagelsen af arbejdet. Det vil være lægen, der skal tage stilling til fx en delvis sygemelding.

”Nogle depressionsramte har gået meget længe, inden de kommer i behandling, bl.a. fordi de ikke selv er op-søgende. Andre kender symptomerne og henvender sig med det samme. Det er et stort problem, at så mange går med sygdommen så længe uden behandling. Det ville være en stor fordel, hvis folk kom tidligere i forløbet.”

Kontakt mellem arbejdspladser og læger er i dag stadig ikke udbredt. Kommunikationen kan i mange tilfælde med fordel foregå gennem den depressionsramte.



## FRA KONFLIKTSKYHED TIL KONFLIKTÅRVÅGENHED

Tina Monberg, cand. jur. ved Mediationscentret A/S &  
Erika Bindner, cand. jur. ved Mediationscentret A/S

*"Jo mere, man tænker over det, des mere begynder man at forstå, at konflikter og samarbejde ikke er adskilte størrelser, men faser i en proces, som altid omfatter noget af begge dele."*

Charles Horton Cooley, amerikansk sociolog.

Konflikter er en del af livets udfordringer til os. De er uundgåelige, og der er konflikter i alle organisationer i større eller mindre omfang. Fordi vi er dårligt rustede til at tackle konflikter, vender vi os imod hinanden i stedet for at vende os imod konflikten.

Konfliktårvågenhed handler om at blive bevidst om, hvordan vi reagerer i en konfliktsituation, og ikke mindst hvordan vi ønsker at reagere. Konfliktårvågenhed handler også om, at vi bruger konfliktens energi kon-

struktivt til at skabe forståelse af hinanden og accept af forskellighed. Når organisationens ansatte trives, kan de bruge al deres energi og fokus på deres arbejdsopgaver med øget vækst til følge.

### **Konflikters udvikling – en naturlov**

Mange mennesker har forsket i konflikter, i hvordan konflikter udvikler sig. En af dem er østrigeren Friedrich Glasl, der har skrevet en ph.d. om konflikter og konfliktløsning, og som er tilknyttet Universitetet i Salzburg. Glasl mener, at der eksisterer nogle naturlove om konflikter, og hvordan de udvikler sig, som man ikke kan komme uden om. Ved at kende dem, får man mulighed for at kunne navi-

gere og tage sine forholdsregler med henblik på at undgå at ende i en situation, hvor samarbejdet bliver ødelagt på grund af en destruktiv konflikt.

Glasl har inddelt konflikttrappen i 9 trin, hvor hvert trin repræsenterer en fase i konflikten. Konflikttrappen viser, hvordan en konflikt udvikler sig, hvis en uenighed ikke håndteres konstruktivt. Den viser også, hvornår konflikten går fra, at "vi har en konflikt" (trin 1 og 2), til at "konflikten har os" (trin 3 og fremefter). Når konflikten har os, er vi ikke længere i stand til at handle rationelt og konstruktivt.

På trin 1-3 handler konflikten om "konfliktens indhold". På trin 4 og fremefter kommer konflikten til at dreje sig om, hvilken måde konflikten skal løses på. Det ses desværre ofte, at folk i konflikt ikke kan blive enige om, hvordan de skal løse deres konflikt. På trin 3 og fremefter er parterne ikke længere i stand til selv at finde en løsning på konflikten. De har brug for hjælp fra andre.

**Det 1. trin** er uenigheden. Uenighedsfeltet rummer en masse mulig-

heder for nytænkning og innovation. Forudsætningen for dette er, at begge parter evner at fortsætte samarbejdet og at arbejde for en løsning, der varetager begges interesser. Det er på dette stadie, at den største gevinst ved samarbejdet er at finde. Derfor er det netop vigtigt, at ledere og medarbejdere besidder evnen til at samarbejde og til at rumme uenigheder.

På trin 1 går parterne efter bolden og ikke efter manden.

**Det 2. trin** er skænderiet, hvor samarbejdet gradvist bliver til en konkurrence. Konkurrencen kører primært på at argumentere for sit krav eller standpunkt samt at få ret i sin udlægning af sandheden. Parterne går nu efter manden i stedet for efter bolden. På de to første trin af konflikttrappen kan parterne stadig selv løse konflikten uden hjælp fra en tredjepart. Det kræver i givet fald, at parterne er indstillet på at arbejde sig tilbage ad konflikttrappen og genfinde samarbejdet, der skal erstatte konkurrencen.

**Det 3. trin** er dér, hvor man begynder at undgå hinanden, og dialo-

gen gradvist forsvinder. Lysten til at samarbejde er forsvundet, så det vigtigste er nu at vinde konkurrencen. Tillid og herved fundamentet for ærlighed er heller ikke længere til stede. Der er mistro i forholdet og til hinandens intentioner med det, der bliver sagt og gjort. Kropssprog og det talte ord er derfor ikke længere i overensstemmelse, da parterne ikke siger tingene, som de er, fordi de er bange for at blive udnyttet. Derfor kommer kommunikationen til at ske via e-mails, fordi parterne for enhver pris vil undgå personlig kontakt. Resultatet bliver en konflikt, der trappes endnu mere op.

På det 3. trin af konflikttrappen kan parterne ikke længere selv løse konflikten og har behov for støtte fra kolleger og andre, der er tilskuere til konflikten. Disse kollegers opgave er at gøre parterne opmærksomme på, hvor langt de er kommet på konflikttrappen. Derudover skal de få dem til at sætte sig i hinandens sted og se sagen fra den andens synspunkt med henblik på at få genetableret dialogen.

**På det 4. trin** er dialogen ophørt. Parterne taler ikke længere til hinanden, men om hinanden. På dette trin opstår behovet for at bygge alliancer. På trin 3 handlede parterne alene, men på trin 4 indtræder instinkterne om at "kæmpe eller flygte", som ligger i den del af menneskehjernen, der bliver kaldt dinosaurhjernen. Et menneske på trin 4 har behov for støtte og hjælp i sin kamp og vil som en naturlig følge heraf søge støtte i sine omgivelser. Uden støtte fra omgivelserne vil vedkommende ellers blive overmandet af modstanderen. Det er de instinkter, vi har overlevet på i naturen. For at få allierede sendes e-mails c.c. på trin 4.

Da parterne er i deres instinkters og følelsers vold, har de ikke længere mulighed for selv at løse konflikten og har behov for hjælp fra en neutral udenforstående. Parternes kolleger er allerede medinddraget i konflikten som alliance, og det er derfor ikke længere muligt at hente støtten der. Den bedste metode til hjælp til konfliktløsning er mediationsmetoden,

der genopbygger samarbejdet mellem parterne, da processen er en samarbejds- og parallelproces, som parterne bliver guidet igennem.

**På det 5. trin** fortsætter dinosaurhjernen sit angreb på den anden part. Begreber som moral og etik forsvinder mere og mere. Parterne har tabt ansigt i forhold til hinanden, da de ting, der gør mest ondt at få at vide, er blevet fortalt offentligt. Parterne ønsker derfor en oprejsning for det tab, de har lidt ved at blive ydmyget, og ønsker en undskyldning fra – eller endnu bedre en ydmygelse af – den anden part.

**Det 6. trin** er præget af trusler, som igen bliver årsag til modtrusler fra den anden part. "Vold avler vold" bliver kendetegnet for dette trin. I forretningsforhold begynder man at true hinanden med at udtage stævning, gå til pressen eller på anden vis skade hinandens omdømme.

**På det 7. trin** er truslerne blevet til realiteter. Stævningen er udtaget, man er gået til pressen for at fortælle sandheden, man har kontaktet de andre virksomheder, der samarbejder

med virksomheden, for at fortælle hvor forfærdelig virksomheden er. På dette trin tænker man ikke på konsekvenserne af sine handlinger og den boomerang-effekt, det har på ens egen virksomhed.

Hvor parterne på det syvende trin forsøger at ødelægge hinanden, går de på **det 8. trin** endnu videre og søger at eliminere den anden. For virksomheder betyder det, at det vigtigste er at kunne lukke den virksomhed, der er genstand for konflikten, eller eventuelt at overtage den totalt.

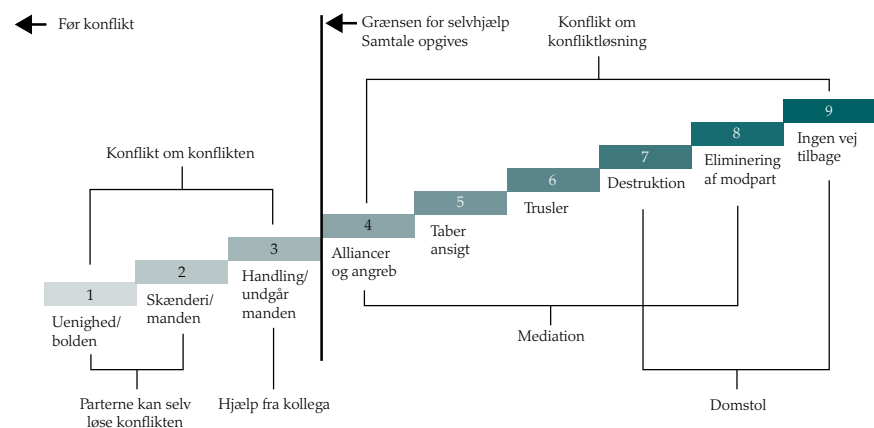
Det sidste og **9. trin** kendes fra selvmordsbomberne, hvor selvdestruktion er i orden, så længe modparten lider større skade. Konflikten mellem Hafnia og Baltica er et billede herpå. Resultatet var, at begge virksomheder mere eller mindre blev destrueret.





## KONFLIKTRAPPEN

- BASERET PÅ FRIEDRICH GLASL'S MODEL



### Konfliktens opdeling

Den opdeling af konflikter, som Mediationcenter A/S arbejder med, er:

1. Den intrapersonelle konflikt
2. Den interpersonelle konflikt
3. Den organisatoriske konflikt

Den intrapersonelle konflikt betegner de konflikter, man har inde i sig selv, og som indirekte er årsag til, at man kommer i konflikt med andre mennesker. Det kan fx være, at en person generelt har det dårligt med sig selv, er ved at blive skilt eller har et familiemedlem med en livstruende

sygdom. De intrapersonelle konflikter kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Personen får måske svært ved at håndtere stress eller uro på arbejdspladsen eller får en meget kort lunte.

Den intrapersonelle konflikt betegner de konflikter, man har med an-

*"De første problemer i verden kunne være løst, mens de endnu var små."*

Witter Bynner

dre mennesker. I modsætning til den intrapersonelle konflikt er konflikten nu blevet personlig. Eksempler på denne type konflikter er dårlig kemi, samarbejdsvanskeligheder, uafstemte forventninger og ledelsesstil.

Ved de organisatoriske konflikter er konflikten en følge af forhold/systemer/regler mv. i organisationen. Sådanne forhold kan eksempelvis være uklarhed om fordeling af ansvar mellem to afdelinger og manglende prioritering og planlægning af opgaver med arbejdspress og stress til følge.

Det er nemmere at agere konfliktnedtrappende og konfliktløsende, når man ved, hvor konflikten oprindeligt har sit udspring. Dette kræver dog også, at man forinden har fundet ud af, hvilket trin på konflikttrappen den pågældende konflikt befinder sig på. Det kan være svært at finde konfliktens udspring. En organisatorisk konflikt kan være årsag til en interpersonel konflikt mellem to parter, der har arbejdet under uhensigtsmæssige regler. Omvendt kan en interpersonel konflikt mellem flere blive undskyldt

med, at forhold i organisationen eller samarbejdet er skyld i konflikten, da parterne ikke selv ønsker at tage ansvar for den. Ved at have fokus på det, der oprindeligt var årsag til konflikten, bliver det nemmere for parterne at skille person og problem ad.

*"Høflighed er ikke tegn på svaghed."*

John F. Kennedy

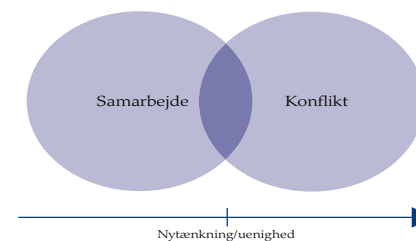
### Samarbejde og konflikter

Grænsen mellem, hvornår et samarbejde fungerer optimalt, og hvornår en konflikt kan opstå, er ikke hårfin, men derimod en glidende overgang. Det er illustreret på den nedenstående figur, der viser sammenfaldet mellem samarbejde og konflikt. Det er vigtigt at kende de signaler, der viser, hvornår et samarbejde begynder at blive til en konflikt. Lige så vigtigt er det at vide hvilke værktøjer, der så skal anvendes, for at samarbejdet forbliver – eller bliver – konstruktivt og velfungerende.





FÆLLESSKAB MELLEM KONFLIKT OG SAMARBEJDE



*"Ingen af os er så klog som os alle."*

Japansk ordsprog

Det spændingsfelt, der opstår, når vi er uenige eller har konflikter, rummer meget energi og mulighed for nytænkning.

Konflikter er ikke farlige, de er tværtimod nødvendige. Det er vores måde at forholde os til dem på, der er farlig. Mange mennesker er bange for konflikter og de konsekvenser, de kan have på vores samarbejde. De er konfliktsky og gør alt, hvad de kan for at undgå konflikter. I en international Gallup-undersøgelse blev danskerne udnævnt til at være det mest konfliktsky folkefærd i Vesteuropa.

Mange medarbejdere – og ledere – stræber efter tillid og tryghed. Det er rart og hyggeligt, men der sker ingen udvikling. Hverken i de ansattes personlige kompetencer eller for virksomheden. Dermed ikke sagt, at vi skal stræbe efter konstant at have konflikter. Det vil ikke være hensigtsmæssigt. Men for at være en god samarbejdspart kræver det, at parterne er i stand til at arbejde med uenighed og er i stand til at skabe den nødvendige tillid, så samarbejdet også kan indeholde nytænkning og innovation. Det kræver redskaber, undervisning og selverkendelse for at nå dertil.

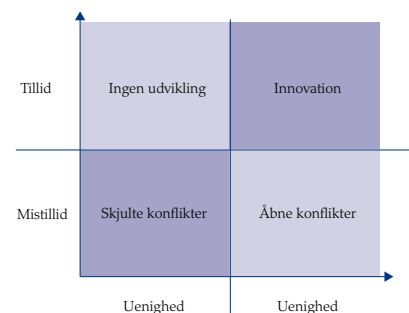
Jack Welch, tidligere administrerende direktør for General Electric, skrev i sin erindringsbog "Jeg elsker 'konstruktiv konflikt' og åbenhjertige og ærlige debatter omkring forretningsemner, da det frembringer de bedste beslutninger. Hvis en idé ikke kan overleve en ikke-tilbageholdende-diskussion, så vil markedet likvidere den."

En anden kendt virksomhedsleder, Alfred Sloan, tidligere administrere-

rende direktør for General Motors, sagde ved et møde med hans ledere: "Jeg går ud fra, at vi alle er fuldstændig enige om dette punkt", hvortil alle deltagerne nikkede samtykkende. "Godt", fortsatte han, "så foreslår jeg, at vi udsætter yderligere drøftelser om dette punkt til vores næste møde – dette giver os en mulighed for at udvikle uenighed og herved måske opnå en forståelse af, hvad dette punkt egentlig drejer sig om."

Nedenfor er illustreret, hvordan området for uenighed kan resultere i både åbne konflikter og innovation, afhængig af om tillid er til stede.

**TILLID OG UENIGHED = INNOVATION  
DER HVOR SAMARBEJDET BLIVER KRÆVENDE**



### Årsagen til at samarbejdet bliver til destruktive konflikter

Der kan være flere årsager til, at et samarbejde ender som en destruktiv konflikt. En af dem er, at vi har forskellige opfattelser af verden. Ingen af os har præcis det samme verdensbillede. Vi ser, hører og mærker noget forskelligt. Det er almindeligt kendt, at det perfekte vidne ikke findes. Mange vidner er overbeviste om, at de har den "objektive sandhed", og de er 100 % sikre på det, de ser. Dvs. det de tror, at de ser.

De fleste har prøvet at skulle arbejde videre med nogle beslutninger truffet på et møde for derefter at være uenige om, hvad der blev sagt. Deltagere til det samme møde har hørt nogle forskellige budskaber. Nogle mennesker er gode til at mærke stemninger i en gruppe, og andre er mindre gode til det. Det betyder ikke, at der er noget, der er forkert. Blot at der er forskellige opfattelser og forskelligt fokus.

Og hvis vi så, oven i at mene at vi sidder med det "rigtige verdensbille-

de", altid prøver at få ret i den sandhed ved at argumentere, så kan der godt gå hårdknude i dialogen. Vi argumenterer for vores holdninger og standpunkter hver dag. Af og til gør vi det også uden at overveje, om det gør nogen forskel, om vi får ret eller ej.

Endelig er vores hjerne et selvorganiserende informationssystem med fastlåste mønstre. Når vi går hen over en græsmark for at komme til vejen på den anden side og følger samme rute mange gange, danner der sig til sidst en sti. Alle, der skal passere græsmarken for at komme til den pågældende vej, vil uvægerligt følge den skabte sti. Der skal en meget god grund til at gå ved siden af stien i knæhøje brændenælder. Det skal med andre ord være et bevidst valg med et formål, for at vi gør dette. På samme måde danner vi små stier i vores hjerne, som vi følger og har svært ved at bevæge os væk fra.

Hvis vi ønsker at undgå, at et samarbejde udvikler sig til en uensigtsmæssig konflikt, er det vigtigt at være opmærksom på, at den an-



den ikke nødvendigvis har en dårlig intention med det, der gøres eller siges. Den største årsag til konflikt er skuffede forventninger. Ofte bliver vi vrede eller skuffede over en andens handlinger, fordi vi forventer, at den anden opfatter situationen på samme måde som os. Eftersom vi har hvert vores verdensbillede, er det op til os hver især at være nysgerrige omkring, hvordan verden ser ud igennem andres briller.

SER DU EN PERSON, ET ANSIGT ELLER NOGET HELT TREDJE?



### Fra det gamle til det nye paradigme

Vi lever i en tid mellem to paradigmer. Det gamle paradigme, der var et tab-vind spil og det nye paradigme, der er et vind-vind spil.

I det gamle paradigme var det lederen, der bestemte alting og havde det sidste ord. Lederen fungerede som dommer i forhold til de konflikter, der skulle løses i den pågældende afdeling. Hvis medarbejderne ikke kunne blive enige, så gik de til lederen for at få vedkommende til at afgøre, hvem der havde ret. Lederen sagde, hvordan konflikten skulle løses.

I dag er det anderledes. Mange arbejdspladser stiller krav til deres medarbejdere om, at de selv skal kunne løse konflikterne i det daglige på arbejdspladsen. Mange steder er ansvaret for opgaveløsningen, og det at træffe beslutninger i det hele taget, i større og større omfang lagt ud til medarbejderne. Også tendensen til, at medarbejderne arbejder i selvstyrrende teams, øger mange lederes forventning om, at medarbejderne selv skal være i stand til at løse deres indbyrdes konflikter.

Sideløbende med, at lederen som dommer er på vej tilbage, er der et øget tomrum, hvor både medarbejdere og ledere mangler anvisninger på, hvordan konflikterne skal håndteres.

Vi har forladt den gammeldags facon – det gamle paradigme – uden helt at have implementeret en ny facon eller et nyt paradigme. Et nyt paradigme kunne være anvendelse af mediation. Senere i denne artikel vil mediation som konfliktløsningsmetode være omtalt.

Et nyt paradigme vil tit møde uro og modstand hos både ledere og medarbejdere, indtil de forstår det og kan se fordelene ved det.

### Forskelle mellem holdning til konflikter tidligere og i dag

Gammelt paradigme	Nyt paradigme
Konflikter er forstyrrende og må undgås	Konflikter er en realitet, som man må forholde sig til
Der eksisterer en objektiv sandhed	Ingen kan indeholde den fulde sandhed
Individuelle modsætninger	Parter i en fælles konflikt
Fokuserer på målet/produktet	Fokuserer på processen
Vinder/taber	Vinder/vinder
Parterne er passive og lægger ansvaret på andre	Parterne er aktive og deles om ansvaret
Placering af skyld	Alle har medvirket til konflikten
Åben/skjult anvendelse af magt og sanktioner	Magt er ikke vigtig

*"En industriel krise kommer, når man befinder sig mellem to paradigmer. Den gamle måde at vinde forretningsspillet på var at lade nogle smarte personer lede organisationerne og få høje profiler ved at producere store mængder til lave*

*priser. Den nye måde at vinde spillet på er at opbygge teams, der designer og løbende forbedrer funktionen af de organisatoriske processer for at tilfredsstille kunderne."*

R. Redenbaugh and C. Bell



## UDVIKLING I PARADIGME

	Jæger/samler	Landbrug	Vidensamfund
Basale ressourcer	Kagen kan gøres større (mad fra naturen)	Kagen kan ikke gøres større (land og magt)	Kagen kan gøres større (viden)
Basale udfald	Begge vinder eller begge taber	Tab eller vind	Begge vinder eller begge taber
Basale former for organisation	Åbent samarbejde	Lukket pyramide	Åbent samarbejde
Basale former for beslutningsproces	Forhandling og sameksistens	Ordre og tvang	Forhandling og sameksistens

Hvad er baggrunden for denne ændring, der er sket i vores samfund, og hvad er begrundelsen for, at evnen til at samarbejde er vigtigere i dag end evnen til at konkurrere? Der er mange forklaringer på dette forhold, og her vil de to vigtigste blive gengivet.

Den ene forklaring er, at vi har erkendt, at den objektive sandhed ikke eksisterer. Niels Bohr udtalte: "Ingen skarp adskillelse mellem objekt og subjekt kan opretholdes, da jo også det førstnævnte begreb tilhører vort tankeindhold." Da det blev bevist, at vi ikke kunne iagttage et objekt uden derved – som følge af vores

iagttagelse – at påvirke det, forsvandt meningen med et begreb som objektivitet. Når sandheden ikke længere eksisterer, hvem har så ret, og hvem har uret? Er det så længere muligt for en dommer at afgøre, hvem der har ret? Det gamle paradigme om rigtigt og forkert blev nødt til at blive erstattet af et nyt paradigme, der kunne rumme, at vi alle indeholder en del af sandheden. Objektiviteten blev derfor erstattet med læren om "selektiv perception" – det forhold, at vi kun lægger mærke til det, vi allerede ved eller finder rigtigst. Inden for juridiske kredse er det som nævnt almin-

deligt kendt, at et helt objektivt vidne ikke findes.

*"Tiden står stille og jeg med. Alle de planer, jeg udkaster, flyver lige lukt tilbage på mig selv. Når jeg vil spytte, spytter jeg mig selv i ansigtet".*

Søren Kierkegaard

Den anden forklaring er, at de eneste ressourcer, vi kæmpede om førhen, var magt og land. Magt og land er fastlåste størrelser, som ikke kan deles på andre måder end, enten så har man den, eller også har man den ikke. Det er ikke muligt at gøre disse ressourcer større ved et samarbejde. Derfor resulterede det i krige om netop magt og land. I dag er viden en af de vigtigste ressourcer. Viden kan som bekendt deles og gøres større ved et samarbejde. Derfor bliver medarbejders og leders evne til at kunne samarbejde det vigtigste parameter for virksomhedens overlevelse.

Det sted i verden, hvor der er blevet anvendt flest ressourcer på at finde den bedste måde at samarbejde på og skabe vind-vind relationer, er Harvard

Law School i Boston. Efter Camp David-forhandlingerne om Sinai-halvøen fik Harvard Law School overdraget et større millionbeløb til forskning inden for forhandling og konflikthåndtering. Det medførte, at "Program on Negotiation" blev etableret i 1983 på Harvard Law School, der blandt andet resulterede i bogen "Få ja, når du forhandler" af forfatterne Ury, Fisher og Patton. Hermed blev fundamentet til et vind-vind paradigme født. Paradigmet bygger på principper om at kunne skelne mellem person og problem, eller som det hedder: gå efter bolden i stedet for efter manden. Det handler også om at udvide de ressourcer, der skal forhandles om ved fx at inddrage en eller flere parter yderligere interesseområder.

Disse principper er:

- Et vind-vind koncept
- Adskil person og problem
- Fokusér på interesser og behov – ikke på krav og standpunkter
- Gør kagen større – udvid ressourcerne – ved et samarbejde, inden den deles efter parternes konkrete behov.



I det nye paradigme er det nødvendigt at skelne mellem magt, rettigheder og interesser.

Som tidligere nævnt var magt en af de vigtigste ressourcer i det gamle paradigme. Magt kan komme til udtryk ved dominans over andre mennesker ved fx at give ordre om, hvad de skal gøre. Når magt bliver udøvet, er det ikke muligt at opnå videndeling og samarbejde. Ved envejs-kommunikation sker der ikke nogen udveksling af viden. Udøvelsen af magt bliver ofte et tab-tab forhold, fordi ingen af parterne får det, de har brug for på længere sigt. Før eller siden vil magtforholdet ændres, og den, der i første omgang udøvede magt, vil tabe, idet de personer, magten har været udøvet over for, vil gøre modstand. Som en person sagde: "Vær ordentlig over for de mennesker, du møder på vej op – du vil også møde dem på vej ned." Magt i det nye paradigme skal derfor kun bruges moderat, og som sidste udvej.

Et magtsystem er ved det gradvise paradigmeskift blevet ændret til et rettighedssystem, hvor domstole,

kontrakter, aftaler og firkantede regler bestemmer udfaldet af en uenighed. Et rettighedssystem kan kun resultere i en vinder og en taber, da systemet er bygget op omkring rigtigt og forkert. Hvis den ene har ret, må den anden nødvendigvis have uret. Endnu har der aldrig været en retssag, hvor der har været to vindere, eller forståelse af en regel i en kontrakt, hvor begge har fået ret i deres forståelse. Rettighedssystemet vil derfor også blive forladt i det nye paradigme.

Hvis man vælger et system, der giver en taber og en vinder, gavner det ikke samarbejdet. Den ene part kan naturligvis vælge altid at være en taber og dermed gøre andre til vindere for at undgå at skabe konflikter med sine medmennesker. På længere sigt vil det skabe frustrationer og krænkelse af ens retfærdighedssans, og man vil sandsynligvis miste respekt hos andre. Derudover mistes en mulighed for videndeling og for at "gøre kagen større" og inddrage andre interesseområder, som kunne gøre, at parterne skabte mere vækst, end hvis

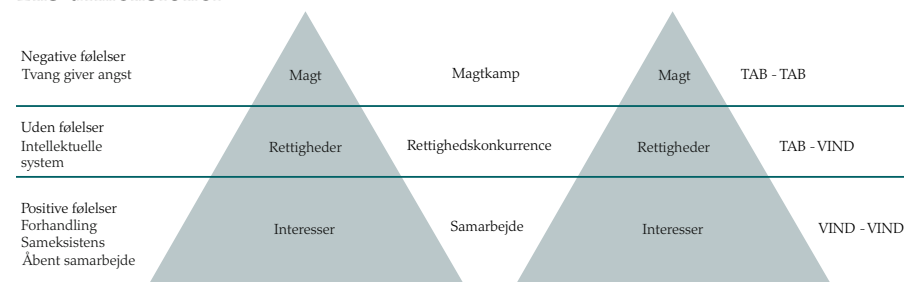
de blot delte kagen, som den var.

Vejen frem er derfor at finde en måde at være sammen med sine omgivelser på, der skaber de optimale betingelser for samarbejdet – interessesystemet. Nedenfor er gengivet forskellen mellem og resultaterne af at befinde sig i de forskellige systemer. For at opnå det optimale samarbejde er alle parter nødsaget til at være i den samme dimension, altså i interessesystemet. Hvis den ene part er i rettighedssystemet og den anden part er i interessesystemet, risikere at tabe.

*"Intet træ har grene, der er tåbelige nok til at slås indbyrdes."*

Indianerne

### Ens dimensioner



## Mediation som konfliktløsningsmetode

Som tidligere nævnt er mediation en konfliktløsningsmetode, som passer ind i det nye paradigmes måde at løse konflikter på.

Ordet mediation kommer af latin og betyder "i midten". Mediatorens funktion er at sætte de to parter i en konflikt i stand til at kommunikere. Parterne skal hver især udtrykke deres interesser og samtidig høre modpartens interesser for derved at skabe en forståelse for hinandens be væggrunde og synspunkter. Herefter er det mediators opgave at bygge bro imellem parternes forskellige behov og interesser.

Mediation er en proces opdelt i fem faser:

**Fase 1:** Fri fortælling

**Fase 2:** Behovsformulering

**Fase 3:** Brainstorming på løsningsmuligheder

**Fase 4:** Forhandling om løsning

**Fase 5:** Handlingsplan

Parterne har hver deres del af ansvaret i konflikten. Det er essentielt for processen, og for at konflikten bliver løst, at parterne også bliver bevidste om dette – og ikke mindst tager ansvaret for det, de hver især har bidraget med, for at konflikten har kunnet eskalere.

Det er parterne, der kender konflikten bedst, og det er også parterne, der er de bedste til at finde den bedste og holdbare løsning på deres konflikt. Mediator er således ikke dommer eller advokat, men en neutral tredjepart, der hjælper parterne ved at styre processen hen imod en løsning. Ved at bruge mediation som konfliktløsningsmetode bliver det muligt at få to vindere ud af konflikten.

## Sprogets betydning

Nedenfor er angivet to illustrationer af sprog, der er konfliktskabende (det i venstre kolonne) og sprog, der er konfliktnedtrappende (det i højre kolonne).

Vores valg af sprog gør en stor forskel i samspillet mellem mennesker. Populært taler man om at "blive på sin egen banehalvdel". Det betyder, at man kun skal fortælle om det, man ved med sikkerhed, nemlig hvordan man selv har det, i stedet for at fortælle andre om, hvordan de har det. Principielt ved man intet om, hvordan andre mennesker har det, og man kan alene gætte sig til, hvordan det ser ud

på den anden side. Konfliktnedtrappende sprog er derfor et sprog, hvor man lytter med en naturlig nysgerrighed i forhold til, hvordan der ser ud på den anden banehalvdel. Ved at begge parter taler i jeg-sprog, taler de om, hvordan tingene ser ud på egen banehalvdel i stedet for at fortælle den anden part, hvad man mener om det, de gør. Parterne fortæller konkret, hvad de gerne vil have i stedet for at generalisere. Fx bliver "du tager aldrig ansvar i projekterne" vendt til: "jeg vil gerne have, at du tager ansvar for de og de arbejdsgange i projektet". Endelig fortæller parterne, hvad de gerne vil have, frem for det

### Gøre det modsatte!

Tale	Lær den anden parts historie og intentioner	Lytte
"Du-udsagn"	Fortæl i jeg-form, hvad du mener, synes, føler	"Jeg-udsagn"
Generelle udsagn	Oplys konkret, hvad du mener og vil have	Specifikke udsagn
Passive udsagn	Fortæl, hvad du vil have, i stedet for hvad du ikke vil have	Aktive hele udsagn

"Enhver ser verden fra kirketårnet i sin egen lille by." *Russisk ordsprog*

### Fra konkurrence til samarbejde

Sandhed	Den objektive sandhed eksisterer ikke, lær derfor hver parts historie	Hver parts historie
Skyld	Alle har medvirket til konflikten, derfor skal skyld ikke placeres	Medvirken
Vurdering	Søg ikke efter fejl, og placer ikke ansvar, men opbyg forståelse	Følelser
Beskyldninger	Beskyldninger bygger alene på formodninger, spørg derfor efter den anden parts intentioner	Intentioner

de ikke vil have. Erstat: "du hjælper aldrig til" med "jeg vil gerne have, at du hjælper mig med projektet mandag morgen".

Da den objektive sandhed ikke længere eksisterer, vil ens egen tale om sandhed ikke give nogen mening for den anden part. Tværtimod ser den anden part det som et angreb og går straks til modangreb ved at fortælle om sin "sandhed". Diskussionen starter så, om hvem der har ret. Derfor skal "sandhed" i konfliktnedtrappende kommunikation ændres til, hvordan man selv har opfattet situationen. Det handler om at fortælle ens egen version af historien uden

derved at afskære den anden person fra at have sin version af historien.

Når tingene begynder at blive svære, opstår diskussionerne om, hvem der har skyld i hændelsen. Da der ofte ikke er nogen, der ønsker at påtage sig ansvaret, bliver kommunikationen en magtkamp om, hvem der skal have "aben" på sin skulder. For at parterne kan få en konfliktnedtrappende dialog, skal kommunikationen derfor dreje sig om, hvordan vi hver især har medvirket til den situation, der er opstået. Da alting hænger sammen, kan selv det forhold, at vi ikke har gjort noget, være medvirkende årsag til, at konflikten eskalerer.



Vores sprog skal gå fra at være en vurdering eller analyse af hinandens adfærd til at være en beskrivelse af de følelser, vi har i situationen. Kun herved kan en forståelse for hinanden opbygges. Når parterne foretager en vurdering, sætter de sig i en dommers sted og placerer sig selv på en piedestal. Ved at finde den følelsesmæssige forståelse for det, der er sket, er muligheden for at opbygge et ligeværdigt samarbejde til stede, fordi ingen part prøver at være mere end den anden.

Når sproget bruges til at udtrykke en konklusion om, hvordan tingene er, sætter man sig igen i dommerrolle og har allerede dømt den anden på forhånd. Ofte kender vi ikke andre menneskers intentioner med det, de gør. Vi kan kun se resultatet af deres handlinger, som ofte har fået helt utilsigtede følger. Derfor skal den gode kommunikation og samarbejdsvilje bygge på at finde intentionerne bag folks handlinger. Vær nysgerrig og spørg ind – ofte bliver du overrasket!

*"Hvis du virkelig vil prøve at forstå noget, så forsøg at ændre det."*

Kurt Lewin

### Ikke voldelig kommunikation

Ikke voldelig kommunikation er skabt af amerikaneren og psykologen Marshall B. Rosenberg, som i de sidste 25 år har undervist i 30 forskellige lande. Han underviser i en måde at kommunikere på, som ikke skaber fjendtlighed, og som også giver mulighed for at aflevere "den svære besked". Ikke voldelig kommunikation bliver også kaldt girafprog, fordi Marshall Rosenberg bruger giraffen som symbol på det sprog, der ikke er dømmende, analyserende eller kritisk. Omvendt bliver sjakalen brugt som symbol for dette sprog.

Kommunikationsmodellen er meget enkel og bygger på fire dele af en besked, som er gengivet i illustrationen nedenfor. For at kunne udtrykke sig på denne måde skal vi træne os selv i at observere uden at tolke og dømme, at sætte ord på følelser og

behov og udtrykke vores ønske om en bestemt handling fra andre i form af en anmodning, som er uden krav og forventninger.

#### Ikke voldelig kommunikation

- Fortæl hvad du observerer
- Udtryk dine følelser
- Udtryk dine behov
- Anmod om en handling

**Eksempel:** Når du taler samtidig med mig (fakta), bliver jeg irriteret (følelse). Jeg vil gerne have, at du lytter (behov), og derfor vil jeg gerne have, at vi skiftes til at tale (handling).

Modellens fire dele kan beskrives på følgende måde:

Ved at fortælle hvad man **observerer** på en konkret og faktuel måde uden følelser og vurderinger, undgår man en masse diskussioner om, hvad der er rigtigt eller forkert eller om hvem, der har ret eller uret i sine oplevelser. Det, man beskriver, skal den anden part kunne nikke genkendende til.

Ved at udtrykke de **følelser** man har, fortæller man, hvordan der er



på ens egen banehalvdel. Den anden part har ingen mulighed for at vide, hvordan man har det, så ved at udtrykke sine følelser giver man den anden part mulighed for at se over til sig.

Ved at udtrykke ens **behov** fortæller man konkret, hvad man har brug for og ønsker at opnå, så den anden part ikke bliver overladt til at gætte.

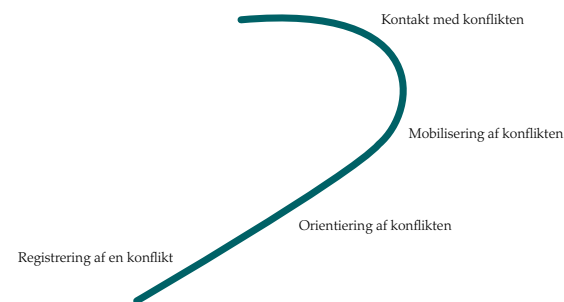
Dette behov skal komme til udtryk i en **handling**. Hvad vil man gerne

have, at der skal ske, for at ens behov kan blive opfyldt?

### Livscyklus for en uløst konflikt

Ifølge psykologiske teorier vil et system forsøge at gentage en uafsluttet konflikt i andre lignende situationer, indtil konflikten er løst. Det betyder, at en konflikt eksisterer i en virksomhed, indtil konflikten bliver løst.

FIGUR 1. "EN LIVSCYKLUS" FOR EN ULØST KONFLIKT



Det vil ikke være tilstrækkeligt, at en part i en konflikt fratræder virksomheden. Alle de tilbageværende ansatte vil stadig være bærere af konflikten, enten aktivt eller passivt. Den er i systemet og har endnu ikke fundet sin afslutning. Som leder skal man således gøre sig klart, at en eksisterende konflikt ikke løses alene ved at skaffe sig af med ophavsmanden. Hver gang en ansat "overgiver" konflikten til en

anden ansat, vil vedkommende give konflikten ny energi og på den måde holde liv i konflikten.

Det er derfor også vigtigt, at en virksomhed har en strategi for, hvordan konflikterne skal løses. Nedenfor er en kort beskrivelse af, hvad en virksomhed kan tage fat i, for at undgå at uløste konflikter dukker op andre steder i virksomheden.

NVC sprog	
Voldelig kommunikation	Ikke voldelig kommunikation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giver den anden ansvaret for sine følelser</li> <li>• Bruger du-sprog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tager selv ansvaret for sine følelser</li> <li>• Bruger jeg-sproget</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på fejl og mangler og rigtigt/forkert</li> <li>• Får andre til at handle ved at give dem skyld, skam eller angst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på egne og andres følelser og behov</li> <li>• Får andre til at handle ved at fremsætte anmodninger</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrede opfattes som retfærdig og giver ret til at straffe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrede omformuleres til umødte behov og den tilhørende følelse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sammenblender person og sag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adskiller person og sag</li> </ul>

"Den bedste general slås ikke." Sun Tzu



### Lav et konfliktdesign

Et konfliktdesign er en systematisk beskrivelse af, hvordan en virksomhed ønsker at forebygge, at konflikter eskalerer. Derudover er det en beskrivelse af, hvordan en virksomhed ønsker at håndtere og løse sine interne og eksterne konflikter.

Hvor virksomhedens vision beskriver de ønskede mål, beskriver et konfliktdesign processen og vejen til at opnå disse mål. Et konfliktdesign omhandler såvel interne som eksterne relationer, og det er derfor den øverste ledelse, der i dialog med samarbejdsudvalget skal træffe beslutning om at indføre et sådant system.

Det er vigtigt, at virksomheden skræddersyr sit konfliktdesign, for at virksomheden kan få tilgodeset sine særegne behov og interesser. Alle virksomheder er forskellige og har forskellige behov. Ikke desto mindre vil det være et grundlæggende behov i alle virksomheder, at alle medarbejdere og ledere får viden om konflikter og konflikthåndtering. Der er nødt til at være et fælles sprog og en fælles referenceramme omkring konflikter

og konfliktløsning. Ellers er det ikke muligt reelt at implementere et konfliktdesign.

Hensigten med at indføre et konfliktdesign er at skabe en enighed i organisationen om, hvordan man ønsker at opføre sig, når samarbejdet begynder at blive svært. Når først samarbejdet er gået over i en konflikt, kan man ikke blive enige om, hvordan en konflikt skal løses.

Et konfliktdesign er ligesom et brandreglement. Det skal udarbejdes inden branden opstår, for at alle præcis ved, hvad de skal gøre, og hvor de skal henvende sig og bede om hjælp, hvis en konflikt opstår.

Når en virksomhed har et konfliktdesign, bliver det ofte ikke nødvendigt at anvende aftalen om formen for konfliktløsning, da trygheden om, hvad næste trin er i processen, gør, at man tør vise tillid og være ærlig og derved får løst en uenighed på konflikttrappen. Forudsætningen for et godt samarbejde er, at man tør tage højde for de uundgåelige konflikter, som samarbejde mellem mennesker nødvendigvis må medføre.

Ved at virksomhedens konfliktkultur formaliseres og synliggøres i et konfliktdesign, har virksomheden fra-valgt konfliktskyheden og accepteret konflikter og uenighed som en del af hverdagen.

*"Alting har ændret sig – undtagen vores måde at tænke på."*

Albert Einstein

### Opsummering

Ændringen i paradigmet fra at relationen mellem mennesker og virksomheder er en konkurrence, til at relationen er et samarbejde, vil kræve nye måder at tænke på og nye værktøjer. I denne artikel er der redegjort for nogle af bevæggrundene for paradigmeskiftet, og hvad der har gjort, at konkurrence ikke længere er en farbar vej, men må erstattes af samarbejde.

I denne artikel er nævnt nogle af de redskaber, der kan læres for nemmere at kunne navigere rundt i det nye landskab, der er skabt ved paradigmeskiftet.

De tanker, der udtrykkes her, er universelle og gælder i alle forhold, uanset om det er i private eller i arbejdsmæssige relationer.

### Supplerende litteratur

*"Få ja, når du forhandler"*, Ury,  
Fisher og Patton, Borgens Forlag

*"Ikke voldelig kommunikation"*,  
Marshall B. Rosenberg, Borgens Forlag

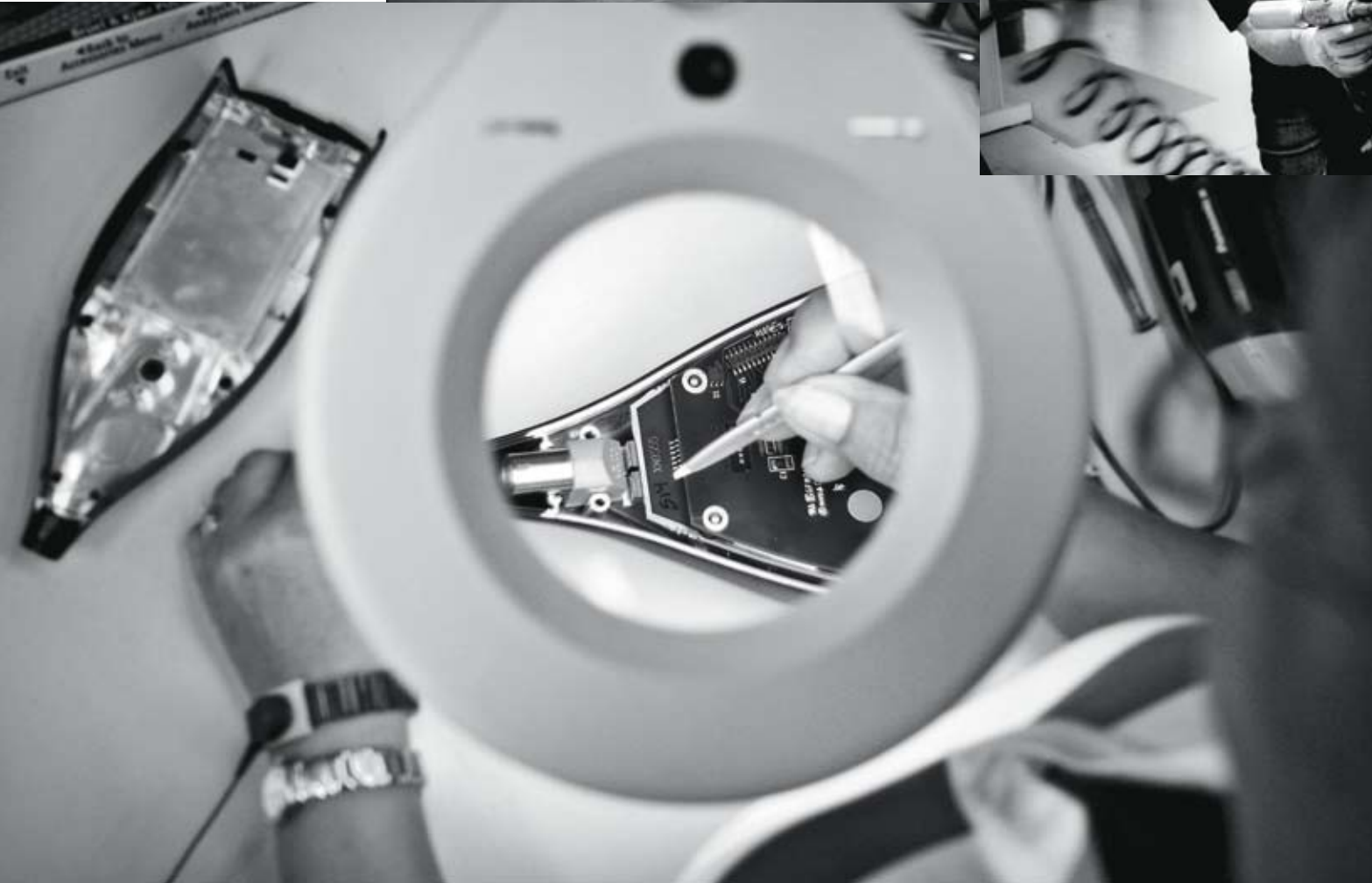
*"To vindere – mediation som positiv  
konfliktløsning"*,  
Tina Monberg, Børsens Forlag

*"Konfliktens redskaber"*,  
Tina Monberg, Børsens Forlag

*"Konflikthåndtering"*,  
Tina Monberg, Børsens Forlag



GØR  
NOGET  
MERE



## ”GØR NOGET MERE”

Bogen giver nogle motiverende og inspirerende redskaber, der, via samarbejdsudvalgene, kan sætte det psykiske arbejdsmiljø højt på dagsordenen til gavn for både den enkelte medarbejder og hele virksomhedens generelle trivsel.

Bogen er en samling af artikler skrevet af eksperter, der kender problemerne på godt og ondt. Artikelsamlingen er udarbejdet på baggrund af Temadage gennemført af TekSam og Industriens Branchearbejdsmiljøråd og udgives af Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

### Redaktion:

Niels Sejersen, Dansk Industri  
og Peter Dragsbæk, CO-industri

### Layout:

Blue Business A/S

### Trykning:

Fihl Jensen Grafisk Produktion A/S

### Oplag:

5000

ISBN 978-87-91080-59-3

### Fotografer:

Claus Boesen  
Sine Fiig  
Henrik Frydenkjær  
Heidi Maxmiling

### Virksomheder:

Brüel og Kjær Vaibration  
Measurement A/S  
Daloon A/S  
Damixa Aps.  
Energi E2 A/S Asnæsværket  
Gram Commercial A/S  
H-V Turbo A/S  
Maribo Bryghus A/S  
A/S Vestfrost

Bogen kan fås ved henvendelse til organisationerne eller den kan købes hos ”Arbejdsmiljøbutikken” [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk) Tlf. 39 16 52 30. Bestillingsnummer 102224



### TekSam

TekSam står for teknologi og samarbejde og er et samarbejdsorgan for Dansk Industri og CO-industri. TekSam behandler emner, som er af interesse for samarbejdsudvalgene og den teknologiske udvikling i de enkelte virksomheder. TekSam administrerer Samarbejdsaftalen.



### Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Industriens Branchearbejdsmiljøråd er det forum hvor industriens parter samarbejder om at fremme og udvikle gode arbejdsmiljøforhold på danske industriarbejdspladser. Industriens Branchearbejdsmiljøråd består af 20 personer med 10 repræsentanter fra henholdsvis arbejdstagerside og arbejdsgiverside. Industriens Branchearbejdsmiljøråd omfatter i alt 450.000 ansatte inden for industriens område.



### CO-industri

Vester Søgade 12, 2  
1790 København V  
Tlf.: 3363 8000  
Fax: 3363 8099  
e-mail: [co@co-industri.dk](mailto:co@co-industri.dk)  
[www.co-industri.dk](http://www.co-industri.dk)



DANSK INDUSTRI

### Dansk Industri

H.C. Andersens Boulevard 18  
1787 København V  
Tlf.: 3377 3377  
Fax: 3377 3300  
e-mail: [di@di.dk](mailto:di@di.dk)  
[www.di.dk](http://www.di.dk)