



# HK'ernes psykiske arbejdsmiljø

Tage Søndergård Kristensen



DANMARK



# HK'ernes psykiske arbejdsmiljø







# HK'ernes psykiske arbejds miljø

Tage Søndergård Kristensen

## **HK'ernes psykiske arbejdsmiljø**

Arbejdsmiljøundersøgelse

### **Udgiver:**

HK/Danmark  
Weidekampsgade 8  
Postboks 470  
0900 København  
Telefon: 70 11 45 45  
E-mail: [hk@hk.dk](mailto:hk@hk.dk)  
[www.hk.dk](http://www.hk.dk)

### **Forfatter:**

#### **Tage Søndergård Kristensen**

Tage Søndergård Kristensen er sociolog og dr.med. Han har forsket i psykisk arbejdsmiljø siden 1976. Blandt de vigtigste emner har været kvinders arbejdsmiljø, arbejde og stress samt arbejdsmiljø og hjertekarsygdomme. Han var professor i psykisk arbejdsmiljø ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø indtil 2008. Har siden arbejdet som uafhængig forsker og konsulent.  
[www.task-consult.dk](http://www.task-consult.dk)

#### **HK-projektarbejdsgruppe:**

Birte Haugaard, HK HANDEL  
Niels Jakobsen, HK/Kommunal  
Ole Just, Arbejdsliv og analyseafdelingen  
Mogens Nies, HK/Privat  
Casper Ravn, Arbejdsliv og analyseafdelingen  
Carsten Riis, Arbejdsliv og analyseafdelingen  
Rikke Thomsen, HK/Stat

November 2009  
ISBN: 978-87-90991-99-9  
Lager nummer: 4410050020

Grafisk tilrettelægning: Lars Møller Nielsen  
Foto: Scanpix  
Tryk: P.J. Schmidt A/S

Undersøgelsen kan rekvireres ved henvendelse til HK/Danmark.  
Undersøgelsen kan desuden downloades fra [www.hk.dk](http://www.hk.dk).

# Indholdsfortegnelse

<b>6</b>	Forord
<b>9</b>	Læservejledning
<b>10</b>	Undersøgelsens vigtigste resultater
<b>13</b>	1. Resume. Undersøgelsens vigtigste resultater
<b>21</b>	2. HK'ernes psykiske arbejdsmiljø: Undersøgelsens baggrund
<b>29</b>	3. Udviklende arbejde: Indflydelse og udviklingsmuligheder
<b>37</b>	4. Klare roller: Rolleklarhed og rollekonflikter
<b>45</b>	5. Fællesskab på arbejdspladsen: Socialt fællesskab og social støtte
<b>53</b>	6. Anerkendende ledelse: Anerkendelse og ledelseskvalitet
<b>61</b>	7. Social kapital: Tillid og retfærdighed
<b>69</b>	8. Grænseløst arbejde: Stor arbejdsmængde og arbejde-familie konflikter
<b>79</b>	9. Arbejdsglæde: Jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen
<b>87</b>	10. Psykisk velbefindende: Stress og udbrændthed
<b>97</b>	11. Krænkende adfærd: Specielt om mobning og sexchikane
<b>107</b>	12. Organisatoriske forandringer: Forandringer og forudsigelighed
<b>117</b>	13. Betyder køn noget for HK'ernes arbejdsmiljø?
<b>123</b>	14. Ledernes arbejdsmiljø
<b>129</b>	15. Sammenfatning og perspektiver
<b>140</b>	Bilag 1. Oversigt over de vigtigste resultater for HK's 30 områder
<b>150</b>	Bilag 2. Undersøgelsens materiale og metoder
<b>153</b>	Bilag 3. Dimensionerne i det anvendte spørgeskema
<b>158</b>	Bilag 4. Oversigt over det psykiske arbejdsmiljø i de 30 HK-områder

# Forord

Indsatsen for et godt psykisk arbejdsmiljø har stor interesse blandt HK's medlemmer og er højt prioriteret i HK's samlede arbejdsmiljøindsats.

For første gang foreligger der en samlet kortlægning af, hvordan HK'erne oplever deres psykiske arbejdsmiljø. Formålet har været at undersøge styrker og svagheder i det psykiske arbejdsmiljø på de områder, hvor HK's medlemmer arbejder. Undersøgelsen har fokus på en lang række faktorer, som har betydning for medlemmernes trivsel i dagligdagen.

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført af SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. Sociolog og dr.med. Tage Søndergård Kristensen har analyseret svarene og beskrevet HK-medlemmernes psykiske arbejdsmiljø.

Et godt psykisk arbejdsmiljø er en forudsætning for, at en arbejdsplads kan fungere og udvikle sig. I det hele taget er et godt arbejdsmiljø – fysisk og psykisk – en nøgelfaktor for, at mange virksomheder kan klare sig i fremtiden. I den forbindelse spiller bl.a. tillid, retfærdighed og samarbejde – den sociale kapital – på arbejdspladserne en afgørende rolle.

Undersøgelsen viser, at det psykiske arbejdsmiljø langt fra er i top på HK-medlemmers arbejdspladser. Der er behov for et gevaldigt løft til gavn for både HK's medlemmer og for virksomhederne. For at sikre dette er det en klar forudsætning, at der sker en aktiv inddragelse af vore medlemmer og deres kompetencer.

Der er store forskelle på, hvad der fungerer godt, og hvad der fungerer mindre godt blandt de mange områder, HK dækker over. Undersøgelsen gør det nu muligt at forbedre prioriteringen af indsatsen for de enkelte områder, og ikke mindst lade sig inspirere til nye og bedre aktiviteter.

Med dette spændende og solide materiale er der skabt et rigtig godt grundlag for en målrettet fremtidig indsats for et godt psykisk arbejdsmiljø.

For arbejdspladserne er der mange fordele ved at satse på det psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke alene et problemområde, men også en oplagt del af løsningen!

*HK's arbejdsmiljøkompetencecenter*



Politisk styregruppe:

Jørgen Hoppe,  
HK HANDEL

Mette Kindberg,  
Forbundet

Claus Gahrn,  
HK/Kommunal

Bjarne Nielsen,  
HK/Privat

Rita Claumarch Bundgaard,  
HK/Stat



# Læservejledning

Denne rapport er skrevet sådan, at det ikke skulle være nødvendigt at vide noget om psykisk arbejdsmiljø for at kunne læse den. De forskellige nødvendige fagudtryk er forklaret undervejs, og der er ikke særlig mange af dem. Alligevel kan det nok være nyttigt med et par gode råd, inden man kaster sig ud i rapporten.

For det første om rapportens opbygning: I kapitel 1 er der en oversigt over de vigtigste resultater, og i kapitel 2 bringes en generel indledning til hele rapporten, hvor tankegangen i rapporten lægges frem. Herefter er der 10 kapitler (3 til 12), der handler om rapportens *10 temaer*. Disse kapitler kan læses hver for sig. Man behøver ikke at læse dem i den "rigtige" rækkefølge, og man behøver ikke at læse dem alle sammen. Så kommer der to kapitler, der går lidt på tværs – et om kvindelige og mandlige HK'eres psykiske arbejdsmiljø og et om lederne. Til slut er der så en sammenfatning i kapitel 15.

For det andet skal man være klar over, at hele rapporten er bygget op omkring *HK's 4 sektorer og 30 HK-områder*, der går lige fra supermarkeder og specialbutikker til forsvaret og Skat. Hvis man vil vide, hvad der gemmer sig bag betegnelserne for de 30 HK-områder, kan man orientere sig i Bilag 1.

For det tredje støder man hele tiden på nogle *dimensioner* i det psykiske arbejdsmiljø – for eksempel "ledelseskvalitet" eller "arbejdsomfang" – og på et *point-system*, der bruges i forbindelse med den *score*, man får på disse dimensioner. Disse ting er forklaret nærmere i Bilag 3. Man skal blot huske, at der er tale om en score, der kan gå fra 0 til 100, og at der er tale om *point* og ikke om procenter! Endelig kan man i Bilag 2 læse om undersøgelsens stikprøve og dens sammensætning.

Dette er den første repræsentative undersøgelse af HK'ernes psykiske arbejdsmiljø. Der er lagt vægt på at give en indgående beskrivelse af de forskelle, der er mellem de forskellige grupper inden for HK. Formålet hermed er at få skabt et sikkert grundlag for de kommende års indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø for HK's medlemmer.

God fornøjelse med læsningen!

*Tage Søndergård Kristensen*

# Undersøgelsens vigtigste resultater

- HK er opdelt i fire sektorer. Det bedste psykiske arbejdsmiljø har medlemmerne i HK HANDEL. Det dårligste finder man i den kommunale sektor.
- Blandt HK's 30 områder ligger specialbutikkerne, tandklinikkerne, laboranterne og Post Danmark bedst.
- I bunden finder vi transport og turisme, de kommunale kontorer og organisationerne.
- Inden for statens område finder undersøgelsen store problemer inden for Skat, domstole og politi samt forsvaret.
- De kommunalt ansatte har den højeste arbejds-mængde og den største stress.
- Det bedste fællesskab blandt de ansatte finder man i den private sektor. For eksempel i specialbutikker, i Post Danmark og inden for IT og luftfart.
- Forandringspresset er markant større blandt offentligt ansatte end blandt privat ansatte. Størst har presset været i Skat, hos politiet og domstolene samt i kommunerne. Disse myndigheder har været dårlige til at håndtere forandringerne.

- Det højeste niveau for sexchikane blev fundet i supermarkederne, hvor 8 % havde oplevet chikane inden for det sidste år. Det højeste niveau for mobning viste sig at være inden for transport og turisme. Her havde 16 % oplevet mobning inden for det seneste år.
- Kvindelige HK'ere har dårligere psykisk arbejdsmiljø og mere stress end mændene.
- Kvinderne har et højere stressbetinget fravær og især en markant overvægt af langvarigt stressbetinget sygefravær på over 4 uger. Kvindernes hyppighed er 24 gange så høj som mændenes.
- HK'ere, der arbejder som ledere, har et bedre arbejdsmiljø end de øvrige HK'ere, men også et mere udfordrende arbejde med større arbejdsmængde, flere konflikter og mere sexchikane og vold.
- Undersøgelsen er baseret på telefoninterviews med 1.981 tilfældigt udvalgte HK'ere. Svarprocenten var 78 %. Interviewningen blev gennemført af SFI-Survey.



1.

# Resume



# Undersøgelsens vigtigste resultater

Formålet med dette resume er at bringe en kort oversigt over undersøgelsens vigtigste resultater. Detaljerne udelades her. Dem må man finde i de enkelte kapitler. Derudover kan man finde en gennemgang af alle de 30 undersøgte HK-områder i Bilag 1.

## De fire HK-sektorer

Undersøgelsens hovedformål har været at gennemføre en kortlægning af HK'ernes arbejdsmiljø, således at det fremover vil være muligt at målrette og prioritere indsatsen. På det mest overordnede niveau er HK som bekendt opdelt i fire sektorer: HK HANDEL, HK/Privat, HK/Kommunal og HK/Stat. Undervejs i teksten skelnes der somme tider mellem den offentlige sektor og den private sektor i den almindelige betydning af disse ord. I disse sammenhænge slås HK HANDEL og HK/Privat sammen til "den private sektor", mens HK/Kommunal og HK/Stat slås sammen til "den offentlige sektor". Det skal bemærkes, at regionerne (de tidligere amter) hører til HK/Kommunal.

I tabel 1.1 ses de vigtigste resultater fra undersøgelsen opdelt på de fire sektorer. Der er i alt undersøgt 24 dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø. Disse dimensioner og point-scoren er beskrevet nærmere i Bilag 3. I tabellen symboliserer den røde farve en dårlig placering, mens den grønne placering symboliserer, at sektoren ligger bedst. Kun "væsentlige forskelle" på fem point eller mere er markeret.

Det billede, der tegner sig af de fire sektorer, er krystalklart. *Den kommunale sektor ligger i bunden på næsten alle dimensionerne, og i otte tilfælde er der tale om "væsentlige forskelle". Den bedste placering blandt de fire sektorer i HK indtages af HK HANDEL.* Dette er sandsynligvis overraskende i lyset af den almindelige opfattelse af kasseassistenternes arbejde samt af diskussionerne omkring skæve arbejdstider m.v.

HK/Privat og HK/Stat ligger på de allerfleste dimensioner "midt i feltet". Vi skal senere i rapporten se, at disse to sektorer *både* indeholder områder med et rigtig godt psykisk arbejdsmiljø og områder, hvor det ikke går så godt. Det gælder specielt for HK/Privat, hvor der er en meget stor spredning mellem områderne.

**Tabel 1.1****Sammenligning af de fire sektorer i HK med hensyn til 24 dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø.**

Sektoren med grøn farve ligger bedst, mens den med rød ligger dårligst. Kun forskelle på mindst 5 point er markeret. Mindre forskelle anses for at være uden væsentlig betydning. Alle dimensionerne har en score, der går fra 0 til 100. For de otte dimensioner med en \* gælder det, at det er bedst at have en lav score.

	HK HANDEL	HK/Kommunal	HK/Privat	HK/Stat	HK, i alt
Arbejdsmængde*	31.9	46.4	38.5	43,3	39,5
Arbejdstempo*	54.1	61.7	55.6	55.1	56,7
Følelsesmæssige krav*	27.4	38.0	26.5	32.5	30,2
Indflydelse	49.6	48.4	46.8	48.6	48,1
Udviklingsmuligheder	68.4	71.5	67.1	71.1	69,0
Mening i arbejdet	78.8	78.7	77.6	79.8	78,4
Involvering i arbejdspladsen	68.9	66.5	67.2	67.0	67,4
Forudsigelighed	65.8	57.2	60.3	60.9	61,0
Anerkendelse (belønning)	74.1	70.3	73.1	73.1	72,7
Rolleklarhed	77.3	75.5	76.9	76.1	76,6
Rollekonflikter*	36.0	37.7	34.6	37.3	36,0
Ledelseskvalitet	63.6	61.3	60.6	60.8	61,5
Social støtte fra overordnede	71.8	69.1	70.4	70.4	70,5
Social støtte fra kolleger	70.0	64.0	65.5	66.9	66,3
Socialt fællesskab	88.3	85.1	86.5	87.0	86,6
Jobtilfredshed	75.5	72.2	74.6	73.8	74,2
Arbejde-familie konflikt*	27.4	28.8	24.6	26.9	26,6
Lodret tillid	72.2	69.4	70.7	72.3	71,0
Vandret tillid	76.7	71.7	71.8	74.4	73,3
Retfærdighed	67.3	61.7	63.8	62.3	63,9
Selvurderet helbred	64.1	63.4	65.9	65.3	64,8
Udbrændthed*	31.0	31.5	26.7	28.0	29,0
Stress*	23.0	26.0	21.6	21.6	23,0
Søvnbesvær*	19.1	23.5	17.9	20.7	19,8

## De 30 HK-områder

I gennem hele undersøgelsen sammenlignes 30 forskellige HK-områder. Disse områder fremgår af tabel 1.2. En udførlig beskrivelse kan man finde i Bilag 1. Arbejdsmiljøet i disse 30 HK-områder bliver belyst i 10 kapitler i rapporten, der hver fokuserer på et bestemt *tema*. Et tema er for eksempel *udviklende arbejde*, som belyses ved hjælp af dimensionerne *indflydelse* og *udviklingsmuligheder*. Et andet er *psykisk velbefindende*, hvor vi ser på *stress* og *udbrændthed*.

I tabellen ser vi, hvordan de 30 HK-områder placerer sig på de 10 temaer i undersøgelsen. Hvis man vil se, hvad der ligger bag disse placeringer, kan man læse mere i de enkelte kapitler.

Denne oversigt uddyber oversigten over de fire sektorer. Vi ser, at områderne med det bedste arbejdsmiljø er specialbutikkerne, Post Danmark, de private tandklinikker og et område, der står som "Øvrige-Privat". Dertil kommer "Lager-Handel" og "IT-Privat", som også ligger fint. Alle disse områder med godt psykisk arbejdsmiljø tilhører den private sektor på arbejdsmarkedet.

I bunden finder vi den private transport-turisme sektor, som er undersøgelsens absolutte bundskraber. Dertil kommer de kommunale kontorer, de regionale kontorer, "Øvrige-medier", organisationerne, politi/domstole, forsvaret og skattevæsenet. Blandt disse otte områder med ringe placering i undersøgelsens temaer er der altså fem offentlige områder. Organisationerne er primært fagforeninger og forbund, som altså ikke har meget at prale af, når det gælder de ansatte HK'eres psykiske arbejdsmiljø.

En endnu mere detaljeret oversigt kan man finde i Bilag 4 bagerst i rapporten. Der kan man se, hvordan de 30 HK-områder er placeret på alle de 24 undersøgte dimensioner.

**Tabel 1.2**

**De 30 HK-områders placering på de 10 temaer, der udgør undersøgelsens indhold.**

Grøn farve symboliserer en virkelig god placering på det pågældende tema. Rød farve symboliserer en bundplacering. Se nærmere i kapitlerne 3-12. De 10 temaer forklares nærmere i rapportens kapitler.

	Udviklende arbejde	Klare roller	Socialt fællesskab	Anerkendende ledelse	Social kapital	Grænseløst arbejde	Arbejdsglæde	Psykisk velbefindende	Krænkende adfærd	Organisationsforandringer
Supermarkeder									÷	
Specialbutikker		+	+	+	+	+	+	+		
Kontor-Handel										
Lager-Handel						+		+		
Øvrige-Handel			+							
Kontor-Kommuner		÷	÷		÷			÷		÷
Tandklinik-Kommuner			+							
Kontor-Regioner			÷			÷		÷		
Lægeseekretærer								÷		
Øvrige-Kommuner										
Laboranter-Privat		+								
Post Danmark				+			+			+
Øvrige-Produktion										
Service-Privat									÷	
Grafisk Branche	÷							+		
IT-Privat	+		+							
Øvrige-Medier			÷		÷					
Tandklinik-Privat		+			+	+	+			
Transport-Turisme	÷	÷	÷	÷	÷		÷		÷	
Organisationer		÷				÷				
Øvrige-Organisationer										
Luftfart			+		÷			+		
Øvrige-Privat		+	+	+	+		+			
Kontor-Stat										
IT-Stat	+	÷								
Laboranter-Stat										
Politi/Domstole						÷				÷
Forsvaret		÷	÷							
Uddannelse	+									
Skat									÷	÷

Denne detaljerede oversigt viser, at følgende områder har det bedste arbejdsmiljø inden for HK:

**Tabel 1.3**

**De bedst placerede HK-områder. Vurderet ud fra de 24 dimensioner i undersøgelsen.**

*"Grønne placeringer" betyder, at man ligger blandt de fem bedste områder. "Røde placeringer" betyder, at man ligger blandt de fem dårligste på den pågældende dimension. Se nærmere i Bilag 4.*

HK-områder:	Grønne placeringer	Røde placeringer
Specialbutikker	18	1
Øvrige-Privat	14	1
Tandklinik-Privat	11	1
Laboranter-Privat	8	0
Post Danmark	8	0
Tandklinik-Kommuner	8	2
Øvrige-Handel	7	2

Disse syv områder har meget flotte placeringer i undersøgelsen. Her ser vi, at et enkelt offentligt område er med i det gode selskab, nemlig de kommunale tandklinikker for børn.

I den modsatte ende af spektret finder vi følgende HK-områder:

**Tabel 1.4**

**De dårligst placerede HK-områder. Vurderet ud fra de 24 dimensioner i undersøgelsen.**

*"Grønne placeringer" betyder, at man ligger blandt de fem bedste områder. "Røde placeringer" betyder, at man ligger blandt de fem dårligste på den pågældende dimension. Se nærmere i Bilag 4.*

HK-områder:	Grønne placeringer	Røde placeringer
Transport-Turisme	0	17
Kontorer-Kommuner	0	12
Organisationer	0	8
Øvrige-Medier	0	8
Politi/Domstole	0	8
Kontor-Regioner	0	7
Lægeseekretærer	0	6
Forsvaret	1	6
Skat	0	5

Denne oversigt viser de 9 områder med de dårligste placeringer i undersøgelsen. Mest bemærkelsesværdigt er det, at der *ikke* er områder fra HK HANDEL i dette selskab. Tre af områderne er fra HK/Privat, mens de øvrige repræsenterer staten (3 områder), regionerne (2 områder) og kommunerne (1 område). Det er altså igen den offentlige sektor, der dominerer i undersøgelsens tunge ende.

## Køn

HK er Danmarks største kvindeforbund med cirka 230.000 kvindelige medlemmer. Kønsforskelle er derfor vigtige at få undersøgt. Undersøgelsen viser et klart billede, når man sammenligner mandlige og kvindelige medlemmers arbejdsmiljø og trivsel. På 19 af de 24 undersøgte dimensioner ligger mændene bedst. På de 5 dimensioner, hvor kvinderne ligger bedst, er der kun tale om meget små forskelle. Dertil kommer, at kvinderne er mest udsat for krænkende adfærd: Fire gange så ofte for sexchikane og dobbelt så ofte for mobning.

Den mest overraskende forskel på mænd og kvinder fandtes vedrørende stressbetinget sygefravær. Blandt kvinderne havde 6,3 % haft stressbetinget sygefravær i løbet af det seneste år mod 4,1 % blandt mændene. Bag disse tal skjulte der sig en enorm forskel, idet 34 % af kvindernes sygefravær var langvarigt (4 uger eller mere) sammenlignet med kun 2 % hos mændene. Alt i alt har kvinderne haft langvarigt stress-betinget fravær 24 gange så hyppigt som mændene! I faktiske tal er der tale om 3.455 kvindelige HK'ere og 37 mandlige i løbet af et år. Utrolige tal.

## Ledere

14 % af svarpersonerne angav, at de var ledere. På de allerfleste punkter havde disse ledere bedre arbejdsmiljø end de øvrige medlemmer. Der var dog enkelte undtagelser, idet lederne havde højere krav, oplevede flere rollekonflikter og havde flere arbejde-familie konflikter. Sagt meget kort havde lederne mere udfordrende arbejde – somme tider kaldt grænseløst arbejde. Men de var ikke mere stressede eller udbrændte end de øvrige HK'ere.

## Forandringer

Cirka to tredjedele af HK'erne har oplevet betydelige forandringer på deres arbejdsplads i løbet af de seneste to år. I sig selv en meget høj andel. Blandt de offentligt ansatte er andelen helt oppe på 75 %, mens den er på 50 %

inden for HK HANDEL. Det allerhøjeste forandringspres har medlemmerne oplevet inden for politi/domstole og skattevæsenet. Også på de kommunale kontorer har der været et meget stort forandringspres. Imidlertid har man ikke været gode til at informere de ansatte undervejs, hvilket har resulteret i store belastninger. Post Danmark har klaret moderniseringsprocessen langt bedre. Her rapporterer de ansatte om godt informationsniveau, indflydelse på forandringerne og tilfredshed med resultatet. Tilsyneladende kan mange af de offentlige myndigheder lære en del af Post Danmark.

## Konklusioner

I de kommende år vil Danmark med stor sandsynlighed komme til at stå over for en række meget store udfordringer: Et meget stort pres på den offentlige sektor, underskud på statsbudgettet, små årgange i den produktive alder og mange ældre, faldende produktivitet, problemer med at rekruttere arbejdskraft til den offentlige sektor og stigende antal varigt udstødte fra arbejdsmarkedet.

Forskningen har vist, at godt psykisk arbejdsmiljø og høj social kapital på arbejdspladserne fører til:

- Lavere fravær og helbredsbetiget udstødning
- Bedre motivation og arbejdsglæde
- Bedre videndeling og teamwork
- Bedre rekruttering og mindre uønsket personaleomsætning
- Bedre kvalitet i produkter og ydelser
- Højere kundetilfredshed og -loyalitet
- Højere produktivitet
- Højere økonomisk overskud og udbytte til aktionærer

Dertil kommer naturligvis den gevinst, som et fagforbund altid må prioritere højest, nemlig bedre trivsel, helbred og livskvalitet for medlemmerne.

Alt i alt forekommer det derfor logisk at satse på psykisk arbejdsmiljø og social kapital i de kommende år. Virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø er ikke et problemområde, men en oplagt del af løsningen.



2.

# HK'ernes psykiske arbejdsmiljø

# Undersøgelsens baggrund

Der har i mange år været stor interesse for psykisk arbejdsmiljø, stress og trivsel i Danmark, men det er synd at sige, at det har været HK'ernes forhold, der har været i centrum. Da interessen for arbejdsmiljø blussede op i 1970'erne, var det malerne, bryggeriarbejderne, skibsværftsarbejderne, porcelænsarbejderne og andre aktive grupper, der var i fokus. Derefter bredte interessen sig til ufaglærte grupper så som syersker, tobaksarbejdere, ansatte i fiskeindustrien og rengøringsassistenter. Som en konsekvens heraf blev der skabt stor opmærksomhed om det *ensidigt gentagne arbejde*. Det næste, der skete, var, at både forskningen og mediernes interesse bevægede sig i to forskellige retninger. Dels opstod der en voldsom interesse for de "moderne grupper" så som journalister, mediefolk, ledere og direktører i forbindelse med emnerne stress, grænseløst arbejde, arbejde-familie konflikt og lignende. Og dels vendte opmærksomheden sig mod de offentligt ansatte: sygeplejerskerne, lærerne, SOSU'erne, socialrådgiverne og pædagogerne. Her kom begreber som psykisk nedslidning og udbrændthed på banen.

I hele dette lange forløb har der imidlertid været meget lidt interesse for HK'erne. Når man så på sygehusene, glemte man lægesekretærene. I forbindelse med kommunernes arbejdsmiljø glemte man de kontoransatte. Postbudene var interessante, men ikke de ansatte på posthusene. Politiet har været omfattet af en enorm interesse, men ikke HK'erne på politistationerne. Med undtagelse af "kassedamerne", som var en smule i fokus i 1970'erne, kan man sige, at HK'erne bare har været nogle, der "var der", uden at nogen egentlig bed særligt mærke i det. På det seneste har HK'erne endda skullet opleve at blive kaldt "kolde hænder" i modsætning til andre – fx SOSU'erne og sygeplejerskerne – som ifølge denne opfattelse er i besiddelse af "varme hænder". Det ofte klart udtalte budskab har været, at vi skulle have flere "varme" og færre "kolde" hænder.

Man kan betragte denne rapport som et forsøg på at *synliggøre* HK'ernes psykiske arbejdsmiljø. HK's medlemmer spreder sig over næsten alle sektorer på det danske arbejdsmarked. Det er svært at forestille sig en sektor eller branche, hvor der ikke er behov for ansatte, der udfører servicefunktioner på kontorer, ved skranker, ved telefonen eller på anden måde. HK'ernes servicefunktioner retter sig mod både virksomhedernes interne liv og mod eksterne kunder og borgere. HK'ernes arbejde er på den ene side ofte "usynligt", på den anden side livsvigtigt. Det er et af paradokserne i forbindelse med HK'ernes arbejde.

Man kan ikke tale om HK'ernes arbejdsmiljø som en entydig størrelse. Tværtimod. Der arbejder HK'ere i tandklinikker, på trykkerier, i supermarkeder, på fagforeningskontorer, i laboratorier, på hospitaler, i lufthavne osv. osv. HK'ernes arbejdsmiljø er derfor næsten lige så forskelligartet som danskernes arbejdsmiljø i øvrigt. Den væsentligste forskel er nok, at HK'erne ikke arbejder på byggepladser, i landbrug og fiskeri eller i den egentlige industri. Derfor er der færre fysiske og kemiske belastninger og færre arbejdsulykker blandt HK'erne. Men når vi taler psykisk arbejdsmiljø og ergonomiske faktorer, så er variationen i det store og hele den samme som på resten af arbejdsmarkedet.

Derfor handler denne rapport i høj grad om *forskelligheden og variationen i det psykiske arbejdsmiljø blandt HK's medlemmer*. Der er tale om en kortlægning med klart fokus på *de fire sektorer* inden for HK HANDEL, HK/Privat, HK/Kommunal og HK/Stat – samt på *de 30 HK-områder*. Formålet er at etablere et validt forskningsmæssigt grundlag for *indsatser og prioriteringer* i de kommende år. Et sådant grundlag har man hidtil ikke haft.

## **Psykisk arbejdsmiljø – både problem og ressource**

Når man snakker om arbejdsmiljø i almindelighed, tænker man ofte på forhold i arbejdet, som kan skade de ansattes helbred, og som derfor helst skal fjernes eller reduceres. Eksempler kan være asbest, bly, støj, tunge løft, dampe fra organiske opløsningsmidler eller skadelig stråling. Da alle disse eksponeringer er potentielt skadelige, er det bedst slet ikke at være udsat for dem. Det optimale niveau er altså *nul*.

Sådan forholder det sig ikke med det psykiske arbejdsmiljø. Her er det nemlig sådan, at de allerfleste faktorer har en *dobbeltkarakter*. Hvis vi fx ser på *indflydelse i arbejdet*, så ved vi, at *lav* indflydelse kan være en belastning, der øger risikoen for stress, fravær, varig udstødning og en række sygdomme. Men samtidig er det sådan, at *høj* indflydelse øger arbejdsglæden, engagementet, motivationen og kvaliteten i arbejdet. Høj indflydelse giver altså andet og mere end fravær af sygdom. Der er en *tillægsgevinst*. Det samme gælder for en lang række andre faktorer i det psykiske arbejdsmiljø. De er ikke blot interessante, fordi de potentielt kan skade de ansattes helbred, men også fordi de indeholder opskriften til en produktiv, konkurrencedygtig og bæredygtig virksomhed.

Denne dobbeltkarakter er vigtig at bide mærke i. Den betyder nemlig, at en rapport som denne kan anvendes på to forskellige måder, som supplerer hinanden. For det første til at udpege de områder, hvor forholdene er

dårlige, og hvor man af hensyn til de ansatte bør forbedre arbejdsmiljøet. Og for det andet til at udpege faktorer, som potentielt kan anvendes til at forbedre arbejdsglæde, motivation, kvalitet og produktivitet på HK'ernes arbejdspladser. Hermed kan indsatsen blive proaktiv og fremadrettet i modsætning til den traditionelle arbejdsmiljøindsats, som i reglen er bagudrettet og reaktiv.

## De vigtigste faktorer – guldorn og diamanter

En anden forskel i forhold til det traditionelle arbejdsmiljø er, at de faktorer, man beskæftiger sig med, findes på forskellige *niveauer* lige fra individ til virksomhed. Kort skitseret kan man anvende følgende opdeling:

- *Individuelle faktorer:* Stress, udbrændthed, søvnbesvær, depressive symptomer m.v. Som hovedregel kan man sige, at kun en mindre andel af disse symptomer skyldes arbejdsmiljøet (ofte i nærheden af 30-40 %). Men hvis der er et højt niveau i en afdeling eller et bestemt job, er det en god ide at se nærmere på, om det skyldes forhold i arbejdet.
- *Person-arbejde faktorer:* Det kan fx være jobtilfredshed, involvering i arbejdspladsen eller arbejde-familie konflikt. Her spiller både personen selv og arbejdet en rolle. Der er typisk tale om et samspil.
- *Job-faktorer:* Disse forhold er knyttet til jobbet – altså den enkeltes arbejdsfunktion. Det kan være indflydelse, variation, udviklingsmuligheder, mening m.v.
- *Afdelings-faktorer:* På den enkelte afdeling (eller mindre arbejdsplads) er det forhold som ledelseskvalitet, social støtte, anerkendelse, mobning, konflikter og lign., der er i fokus. Disse forhold kan veksle voldsomt fra den ene afdeling til den anden på samme arbejdsplads.
- *Virksomhedsfaktorer:* Der har i de seneste år været stor interesse for virksomhedens sociale kapital, der omfatter tillid, retfærdighed og samarbejde. Andre faktorer kan være rummelighed og socialt ansvar, mangfoldighed, personalegoder m.v.

Når man gennemfører kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø, er det altså vigtigt at være opmærksom på disse niveauer. Det giver fx ikke så meget mening at se på sammenhængen mellem den enkeltes job og ledelseskvalitet, idet indehaverne af et bestemt job i reglen har mange forskellige ledere. Her skal man analysere afdelinger, som har en entydig leder. Omvendt kan der på den samme afdeling arbejde personer med vidt forskellige

job, og derfor kan der være meget forskellige niveauer for indflydelse og udviklingsmuligheder. Her skal man altså lave job analyser.

Man kan spørge, om der ikke er nogle faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, der er mere centrale end andre? Med andre ord: Findes der ikke nogle modeller eller teorier, der kan bruges til at forstå og forandre det psykiske arbejdsmiljø? Her er svaret ja. Der findes faktisk mange. I forskningen har man ofte anvendt Robert Karasek's såkaldte krav-kontrol model, som fokuserer på to faktorer i arbejdet, nemlig kvantitative krav (arbejdspres) og indflydelse i arbejdet. Den "farlige" kategori udgøres af dem, som har høje krav og lav indflydelse (den "belastede" gruppe). En anden model er Johannes Siegrist's model om indsats (eller anstrengelse) og belønning. Her er den "farlige" situation den, hvor anstrengelsen er høj, mens belønningen er lille. (Belønning kan være forfremmelse, løn eller anerkendelse).

I Danmark har vi i mange år arbejdet med de såkaldte "*seks guldkorn*", som sammenfatter en stor del af stress-forskningen. Disse seks guldkorn er: *Krav, indflydelse, mening, social støtte, belønning (anerkendelse) og forudsigelighed*. Kravene skal være passende, de øvrige fem så høje som muligt. I denne undersøgelse måles de seks guldkorn på følgende måder:

- *Krav*. Måles ved hjælp af tre dimensioner: "Arbejds mængde", "arbejds tempo" og "følelsesmæssige krav".
- *Indflydelse*. Måles ved hjælp af dimensionen "indflydelse i arbejdet".
- *Mening*. Måles ved hjælp af dimensionen "mening i arbejdet".
- *Social støtte*. Måles ved hjælp af to dimensioner: "Social støtte fra overordnede" og "social støtte fra kolleger".
- *Belønning (anerkendelse)*. Måles ved hjælp af dimensionen "anerkendelse". De to øvrige former for belønning, nemlig karriere og løn, måles ikke i undersøgelsen.
- *Forudsigelighed*. Måles ved hjælp af dimensionen "forudsigelighed".

De tre øverste af de seks guldkorn kan man kalde job-faktorer, mens de sidste tre primært hænger sammen med ledelse og samarbejde i den afdeling (eller mindre arbejdsplads), man arbejder i.

En meget omfattende forskning i Danmark og mange andre lande har vist, at disse seks faktorer spiller en altafgørende rolle for de ansattes helbred og velbefindende. Passende krav kombineret med høj indflydelse, mening, støtte, anerkendelse og forudsigelighed er en sikker vej til høj trivsel. I forlængelse heraf spiller de seks guldkorn også en stor rolle for fravær, personaleomsætning, produktivitet og kvalitet i ydelserne. De seks guldkorn er med andre ord opskriften på et godt job.

I de sidste par år er guldcornene blevet suppleret med diamanter! Det drejer sig om *"de tre diamanter"*: *tillid, retfærdighed og samarbejdsevne*, der tilsammen udgør *virksomhedens sociale kapital*. I 2008 udgav Arbejdsmiljørådet sammen med det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø en hvidbog om virksomhedernes sociale kapital, hvori dette nye begreb blev introduceret og den internationale forskning gennemgået.

Hermed er det hidtidige fokus på job og afdeling blevet suppleret med et fokus på *hele virksomheden*. I en virksomhed med høj social kapital er det daglige samarbejde bygget på gensidig accept af den anden parts legitime interesser. Samarbejdet er med andre ord præget af tillid, respekt og anerkendelse. Selv om der er tale om et relativt nyt begreb i arbejdsmiljø sammenhæng, er der allerede en omfattende forskning, der viser, at virksomheder med høj social kapital har to store fordele. For det første er der stor trivsel, arbejdsglæde og motivation blandt de ansatte. Dette betyder blandt andet, at fraværet og personaleomsætningen er meget lav. Og for det andet har disse virksomheder høj produktivitet, høj kvalitet af produkter og ydelser, høj kundetilfredshed, høj kundeloyalitet og fine tal på bundlinjen. Der er med andre ord tale om en *win-win situation*.

Disse meget positive resultater skærper naturligvis interessen for det helt oplagte spørgsmål: Hvordan får man høj social kapital på en virksomhed? De senere års forskning peger først og fremmest på én enkelt faktor, nemlig *høj ledelseskvalitet*. I de fire-fem danske undersøgelser, der er gennemført indtil nu (2009), har det med usvigelig sikkerhed været sådan, at arbejdspladser med høj social kapital også havde høj ledelseskvalitet.

I denne undersøgelse måles social kapital ved hjælp af de to dimensioner *retfærdighed og tillid* (såkaldt "lodret" tillid mellem de ansatte og ledelsen). Det har vist sig umuligt at udforme standardiserede spørgsmål om den tredje faktor, *samarbejdsevne*, idet de lokale forhold varierer alt for meget til, at man meningsfuldt kan stille en række ens spørgsmål.

Undersøgelsen af HK'ernes arbejdsmiljø omfatter således både de seks guldcorn og de tre diamanter. Dermed er der lagt en solid bund for de kommende års indsats og prioriteringer.

## **Undersøgelsens 10 temaer**

Som det fremgår af Bilag 3, er kortlægningen gennemført ved hjælp af NFA's såkaldt mellemlange spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Dette skema måler 24 dimensioner ved hjælp af en lang række spørgsmål. I reglen anvendes 3-4 spørgsmål til at belyse hver af dimensionerne. Ud fra

besvarelsener af spørgsmålene tildeles hver svarperson en score på hver af dimensionerne. Denne score kan gå fra 0 (det lavest mulige) til 100 (det højest mulige). Gennemsnittet for de forskellige dimensioner ligger meget forskelligt. For eksempel ligger gennemsnittet for HK'erne på 19,8, når det gælder søvnbesvær. Dette gennemsnit viser, at de fleste HK'ere har en fin nattesøvn. (0 svarer til, at man sover fint, mens 100 svarer til, at man stort set aldrig sover). Til gengæld scorer HK'erne meget højt på "Socialt fællesskab", nemlig 86,6. Da maksimum er 100, betyder dette gennemsnit, at HK'erne har det virkelig fint med hinanden på arbejdspladserne. Alle spørgsmål og gennemsnit kan studeres i Bilag 3.

I undersøgelsens kapitler fokuseres der på 10 forskellige temaer. Denne fremgangsmåde er valgt for at undgå en triviell gennemgang af alle de 24 dimensioner, der måles ved hjælp af spørgeskemaet. Ved i stedet at vælge 10 temaer, er rapporten forhåbentlig blevet mere interessant og læseværdig. De 10 temaer er følgende:

1. *Udviklende arbejde*: Indflydelse og udviklingsmuligheder.
2. *Klare roller*: Rolleklarhed og rollekonflikter.
3. *Fællesskab på arbejdspladsen*: Socialt fællesskab og social støtte.
4. *Anerkendende ledelse*: Anerkendelse og ledelseskvalitet.
5. *Social kapital*: Tillid og retfærdighed.
6. *Grænseløst arbejde*: Stor arbejds mængde og arbejde-familie konflikt.
7. *Arbejdsglæde*: Jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen.
8. *Psykisk velbefindende*: Stress og udbrændthed.
9. *Krænkende adfærd*: Specielt om mobning og sexchikane.
10. *Organisatoriske forandringer*: Forandringer og forudsigelighed.

Disse 10 temaer behandles i et kapitel hver. For eksempel behandles emnet anerkendende ledelse ved at se på *både* anerkendelse og ledelseskvalitet, mens kapitlet om psykisk velbefindende analyserer *både* stress og udbrændthed. Hermed bliver der rettet et *dobbelt projektørlys* på de forskellige temaer, og det bliver muligt at finde frem til, hvem der ligger fint på *begge* dimensioner på én gang. For eksempel viser det sig, at specialbutikkerne og Post Danmark ligger højt på *både* anerkendelse og ledelseskvalitet.

Gennem de 10 temaer kommer vi "hele vejen rundt" om det psykiske arbejdsmiljø – lige fra udviklende arbejde til social kapital og organisationsforandringer. Dertil kommer så to yderligere kapitler, nemlig et om køn og et om ledernes arbejdsmiljø. Hermed får vi behandlet to problemstillinger, der går på tværs af de 30 HK-områder, der ellers er i fokus for undersøgelsen.

## Undersøgelsens styrke og begrænsninger

Denne undersøgelse har – som alle andre – en række stærke sider, men også nogle begrænsninger. Lad os tage de stærke sider først.

Undersøgelsen er den første landsdækkende repræsentative undersøgelse af HK'ernes psykiske arbejdsmiljø. Svarprocenten er høj – 78 % – og der blev anvendt et anerkendt og gennemprøvet spørgeskema. Dette skema har ikke alene været anvendt til en lang række forskningsprojekter, men også af hundreder af virksomheder i den private såvel som den offentlige sektor. Derudover er det oversat til en lang række sprog og anvendes i mange lande.

Man skal imidlertid være klar over, at der er tale om en såkaldt *deskriptiv* undersøgelse – altså en *beskrivende undersøgelse*. Det er således *ikke* ambitionen at studere eventuelle *årsagssammenhænge* mellem de forskellige undersøgte faktorer eller mellem arbejdsmiljøet og andre forhold så som fravær eller sygelighed. Undersøgelsen er en *tværsnitsundersøgelse*, og den slags undersøgelser kan ikke bruges, hvis man vil undersøge årsagsvirknings mekanismer. Dertil kræves forløbsundersøgelser eller interventionsstudier.

Imidlertid er der jo en righoldig forskning, der har dokumenteret betydningen af de faktorer, der indgår i undersøgelsen. Undersøgelsen står på skuldrene af alle de forskningsprojekter, der på overbevisende måde har påvist, hvor stor betydning det psykiske arbejdsmiljø har for velbefindende, helbred, produktivitet og kvalitet.

Samtidig med at denne undersøgelse gennemføres, er der sideløbende indsamlet *international forskningslitteratur* om sammenhængene mellem virksomhedernes psykiske arbejdsmiljø og sociale kapital på den ene side og produktivitet, kvalitet, kundetilfredshed og økonomisk overskud på den anden side. Denne litteraturgennemgang vil blive den første systematiske gennemgang af den internationale litteratur på området. Forhåbentlig vil de to undersøgelser – HK-undersøgelsen og litteraturgennemgangen – kunne supplere hinanden og sammen tjene som handlingsgrundlag for fremtidige indsatser til gavn for HK's medlemmer og deres arbejdspladser.



3.

# Udviklende arbejde

# Indflydelse og udviklingsmuligheder

En af historiens største succeser inden for management og ledelse har været Taylor's *"Scientific Management"*, hvor den bærende ide er, at arbejdsprocessen skal splittes op i små enkeltdele, som skal gøres til genstand for systematiske tidsstudier. Sammen med samlebåndet (Ford) har denne måde at organisere arbejdet på gået sin sejrsgang over hele verden, og det er alt for tidligt at sige farvel til Taylorismen. Den trives i bedste velgående på millioner af arbejdspladser over hele jorden.

Næsten lige fra begyndelsen har der også været modstand mod Taylors ideer. Tænk blot på Chaplins berømte film *"Moderne tider"* fra 1936. Skandinavien, specielt Sverige, blev hjemstedet for den mere systematiske og forskningsmæssige modstand mod ensidigt gentaget arbejde. Blandt de vigtigste pionerer var Bertil Gardell, Lennart Levi og Töres Theorell, der sammen med amerikanerne Robert Karasek og Jeffrey Johnson gennemførte en omfattende forskning, der demonstrerede de helbredsmæssige skadevirkninger af Taylorismens måde at organisere arbejdet på.

Samtidig med at forskningen påviste skadevirkninger af det ensidige arbejde, mødte Taylorismen sine grænser i forbindelse med introduktionen af moderne måder at organisere arbejdet på. Jo mere der blev brug for de ansattes viden, kreativitet, engagement og samarbejde i produktionen, jo mindre kunne man bruge et system, der med Taylors egne ord er baseret på, at "arbejderen er dum som en okse".

I Danmark blev begrebet "Det udviklende arbejde" et af de bærende koncepter i forbindelse med opgøret med ensidigt gentaget arbejde (EGA), og den nationale plan mod EGA fra 1993 er det første eksempel på en samlet indsats fra arbejdsmarkedets parter og arbejdsmiljøsystemet med henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Med "Det udviklende arbejde" fokuseres der på, at man kan organisere arbejdet på en måde, så at man ikke blot undgår stress og helbredsskader på længere sigt, men også tilføjer noget positivt, idet den ansatte udvikler sine evner og kompetencer ved at varetage en arbejdsfunktion, hvor man ikke blot skal "lave det samme som i går", men også tage stilling til problemer i produktionen, komme med forslag til forbedringer, kontrollere kvaliteten af produkterne osv.

I forskningen om udviklende arbejde er der en række faktorer, der har vist sig at hænge tæt sammen: Høj indflydelse, høj variation i arbejdet, gode udviklingsmuligheder, mange frihedsgrader, høj grad af mening osv. I denne sammenhæng har vi valgt at fokusere på *to nøglefaktorer, nemlig indflydelse og udviklingsmuligheder*.

## Indflydelse i arbejdet

Indflydelse i arbejdet handler om indflydelse på de ting, som har betydning for det *daglige arbejde*: Arbejdsstedets indretning, planlægningen af arbejdet, hvem man arbejder sammen med, møde- og arbejdstider, valg af arbejdsmetoder og teknologi, forbedringer af drift og organisering osv. Derimod handler det ikke om indflydelse *over* arbejdet, altså om de store linjer i organisationen, økonomiske dispositioner, større organisatoriske forandringer osv. Her vil den enkelte ansattes indflydelse ofte være minimal, også selv om der findes samarbejdsudvalg eller andre formelle organer.

Det diskuteres undertiden, om *for meget* indflydelse kan være en stressbelastning. Her tænkes der på såkaldt *direktør-stress* forbundet med at skulle træffe hurtige og vigtige beslutninger under pres. Altså jo flere beslutninger, jo mere stress. Imidlertid skal man være opmærksom på, at denne direktør-stress *ikke* skyldes, at vedkommende har stor indflydelse på eget arbejde, men at han/hun netop *ikke* kan regulere mængden og arten af beslutninger, der skal træffes. Beslutningerne udgør altså et kvantitativt krav.

En anden relevant diskussion vedrører den indflydelse, der kendetegner det moderne grænseløse arbejde, hvor den ansatte tilsyneladende har meget stor indflydelse, men ikke altid *oplever* det sådan. For eksempel hedder det sig, at man selv kan bestemme over arbejdstidens beliggenhed og længde, "når bare opgaven bliver løst til tiden". Her glemmer man blot, at deadlines ofte holdes uden for de beslutninger, som den ansatte deltager i. Deadlines kommer ofte "udefra" eller "oppefra", og de er som regel urealistiske og alt for stramme lige fra begyndelsen. Den reelle indflydelse består således i at klare en stor opgave på kort tid, uden at det går ud over kvaliteten.

Udgangspunktet for de fortsatte analyser er altså, at indflydelse i arbejdet er et gode, som "man ikke kan få for meget af".

**Tabel 3.1****Indflydelse blev målt ved hjælp af fire spørgsmål, som blev besvaret således af HK'erne.**

Samlet score for indflydelse i arbejdet: 48,1 point.

Spørgsmål:	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig / næsten aldrig
3. Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?	22,2 %	43,4 %	18,8 %	8,4 %	7,3 %
7. Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?	7,1 %	13,4 %	13,4 %	18,7 %	47,4 %
8. Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?	17,6 %	34,0 %	25,6 %	9,6 %	13,3 %
14. Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?	9,5 %	19,7 %	18,3 %	22,3 %	30,3 %

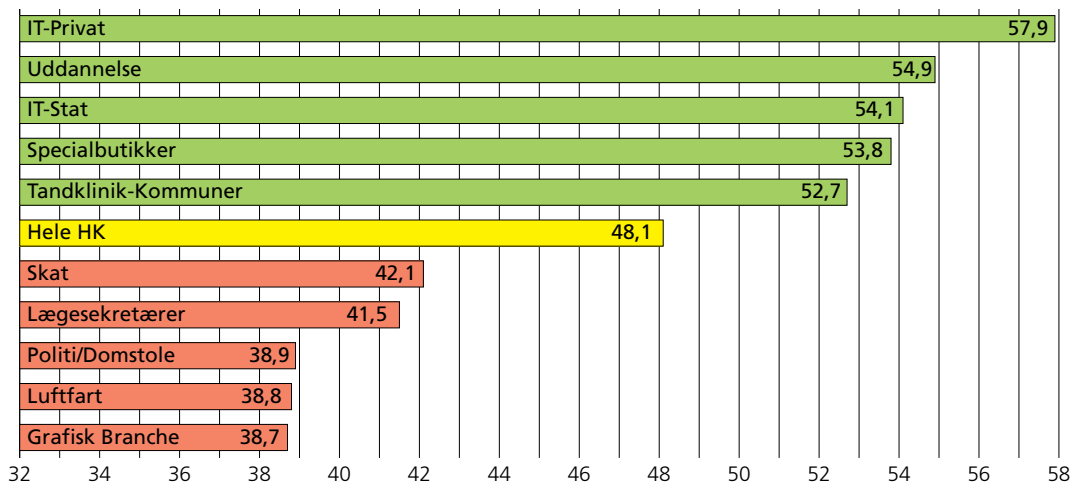
Som det fremgår, er der meget stor forskel på, hvor stor indflydelse HK'erne oplever i deres arbejde. Hvis man zoomer ind på de enkelte spørgsmål, viser der sig et interessant mønster: HK'erne har relativt stor indflydelse på, *hvad* de laver (52 % svarer i de to positive svarkategorier). Derimod har HK'erne meget lidt indflydelse på *mængden* af deres arbejde (29 % ligger højt). Samtidig har meget få indflydelse på, hvem de arbejder sammen med. Der tegner sig her et billede af en typisk servicefunktion, hvor man ikke bestemmer, hvem man skal servicere og heller ikke, hvornår der er travlt.

Blandt HK's medlemmer har lederne langt mere indflydelse end de øvrige (64,5 point mod 45,4), og mænd noget mere indflydelse end kvinder (53,7 point mod 46,5). Derimod er der ikke forskel på de fire hovedsektorer under HK. Når man ser på områderne *inden for* sektorerne ser billedet helt anderledes ud. Der er nemlig store forskelle mellem områderne med højest og lavest score, hvilket fremgår af figur 3.1.

Som det fremgår, er der næsten 20 points forskel på top og bund. Det svarer til det firedobbelte af, hvad den enkelte HK'er "kan mærke i det daglige". Bedst ligger to grupper, der arbejder med IT samt HK'erne ved de højere uddannelser. Dertil kommer områderne specialbutikker under handel og de kommunale tandklinikassistenter, hvilket er overraskende.

**Figur 3.1**  
**Score for indflydelse i arbejdet fordelt efter HK-områder.**

De fem grupper med højest og lavest score.



I den tunge ende finder vi tre af "problemområderne" i den offentlige sektor, nemlig politi/domstole, Skat og lægeseekretærerne. Dertil kommer to private områder, nemlig luftfart og grafisk industri. Det er bemærkelsesværdigt, at de store HK-kontorområder hverken optræder i top eller bund.

## Udviklingsmuligheder

Det ligger i selve udtrykket, at udviklingsmuligheder handler om, hvorvidt man har muligheder for at udvikle sine færdigheder, evner og kompetencer i forbindelse med udøvelsen af sit arbejde. Det moderne arbejdsmarked udvikler sig til stadighed både teknologisk og organisatorisk, hvilket betyder, at blot det at "følge med" kræver en ganske betydelig indsats. Dertil kommer så, at det bidrager til personlig vækst og livskvalitet at lære nye ting i løbet af livet.

En af dem, der især har beskæftiget sig med dette emne, er den amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi, som har udviklet begrebet *flow*. Hans pointe er, at mennesker, der arbejder med en opgave, der ligger i overkanten af det, de kan klare, oplever en tilstand, hvor de "glemmer tid og sted" – altså flow. Opgaven skal altså være en *udfordring* for den pågældende. Den må ikke være alt for svær eller omfattende, idet dette vil føre til stress, men den må heller ikke være for simpel, idet der herved opstår apati og kedsomhed. Det er en fordel, at man har indflydelse på processen, samt

at der er feedback undervejs – enten fra kolleger eller som en indbygget mekanisme i processen. Csikszentmihalyi's flow begreb minder om Vigotsky's begreb "zonen for den nærmeste udvikling", som tager sit udspring i udviklingspsykologien. De har begge det grundlæggende udgangspunkt, at mennesket kan udvikle sig gennem hele livet – og ikke nok med det: Det er en kilde til trivsel og glæde at gøre det!

Amerikaneren Karasek var oprindeligt interesseret i den samme problematik i forbindelse med hans "job strain model". I denne model er der en gruppe med høje krav og høj indflydelse (kaldet den aktive gruppe), og Karaseks pointe var, at den slags mennesker ikke alene udvikler sig i forbindelse med deres arbejde, men også er mere aktive og engagerede i fritiden. Apati i jobbet ledsages med andre ord af apati i fritiden, hvor man bruger sin tid på passivt medieforbrug og konsum.

### Tabel 3.2

#### HK'ernes svar på de fire spørgsmål om udviklingsmuligheder i arbejdet.

Samlet score for udviklende arbejde: 69,0 point.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
21. Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?	20,1 %	44,1 %	27,0 %	5,5 %	3,3 %
32. Kan du bruge din kunnen eller dine færdigheder i dit arbejde?	28,2 %	59,9 %	9,4 %	1,8 %	0,8 %
39. Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde?	15,4 %	51,0 %	22,8 %	6,8 %	4,0 %
43. Giver dit arbejde dig mulighed for at udvikle dine evner?	9,7 %	47,7 %	29,9 %	9,7 %	3,0 %

I spørgeskemaet belyses udviklingsmuligheder ved hjælp af fire spørgsmål, som handler om læring og initiativ.

Kun 3-10 % benytter sig af de to "negative" svarkategorier i de fire spørgsmål, hvilket må betragtes som noget overraskende i lyset af, at HK'ere ofte varetager de mere rutinemæssige servicefunktioner både inden for handel og kontor. En forklaring kunne være, at udviklingen inden for IT kræver, at de ansatte i høj grad udvikler sig for at kunne anvende moderne IT-programmer, computere, e-mail, internet osv.

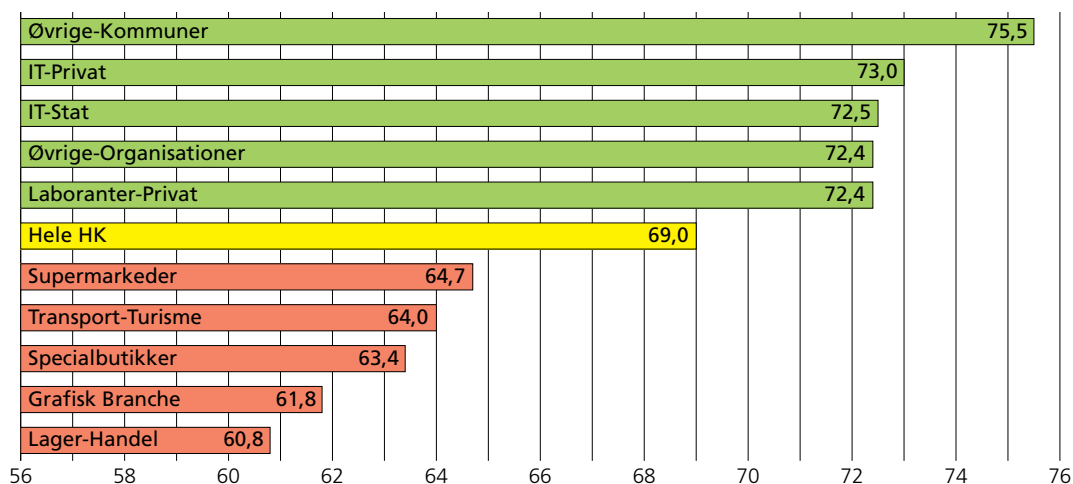
Udviklingsmulighederne i arbejdet er nogenlunde lige store for mænd og kvinder, hvilket ikke er helt sædvanligt, idet mændene plejer at ligge bedre på denne dimension. Dette hænger sammen med et andet uventet fund,

nemlig at udviklingsmulighederne er lidt bedre for offentligt ansatte HK'ere end for privat ansatte (71 point mod 68).

Når vi ser på niveauet i de enkelte HK-områder, finder vi følgende billede:

**Figur 3.2**  
**Score for udviklingsmuligheder i arbejdet for en række HK-områder.**

*De fem grupper med den højeste og laveste score.*



Overordnet set fremgår det af figuren, at HK/Privat dominerer blandt de områder, hvor der er ekstra gode muligheder for at udvikle sig i arbejdet, mens HK HANDEL dominerer i den modsatte ende med noget dårligere muligheder. Igen er det tydeligt, at de store HK-kontorområder hverken optræder i top eller bund.

### Udviklende arbejde – hvor finder vi det?

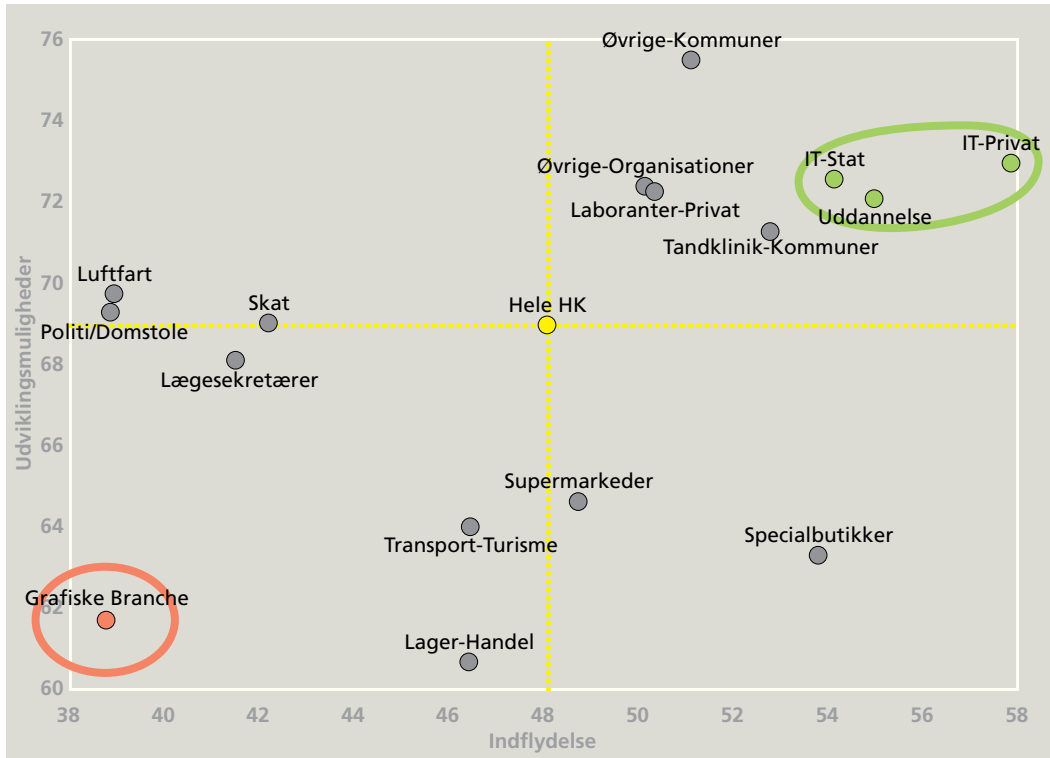
I figur 3.3 kan man se, hvordan de forskellige grupper er placeret, når man ser på indflydelse og udviklingsmuligheder *samtidigt* – altså på de to vigtige dimensioner i det udviklende arbejde.

Tre HK-områder ligger rigtig fint på dette felt, nemlig IT-Stat, Uddannelse og IT-Privat. Samlet set er det altså IT-området, der har førertrøjen på i denne sammenhæng. Netop IT er jo et område, der i sig selv har gennemgået en kolossal udvikling, og som kræver, at de ansatte også gør det.

**Figur 3.3**

**Indflydelse i arbejdet og udviklingsmuligheder for en række HK-områder.**

*Kun områder, der ligger særlig højt eller lavt på de to dimensioner, er med i figuren.*



I den modsatte ende finder vi især et enkelt område, nemlig den grafiske branche, hvor man tilsyneladende stadigvæk kan siges at have problemer med ensidigt gentaget arbejde. Ingen andre områder i HK ligger markant dårligt placeret i denne sammenhæng.

Et enkelt område har en speciel placering, nemlig Specialbutikker. Her har man pænt stor indflydelse, men ikke så mange udviklingsmuligheder. Den store amerikanske pioner på dette felt, Robert Karasek, plejer at sige, at indflydelse og udviklingsmuligheder følges ad i 99 % af alle tilfælde. Her er altså et eksempel på undtagelsen, der bekræfter reglen.



## 4. Klare roller

# Rolleklarhed og rollekonflikter

For efterhånden mange år siden stod der en politibetjent og dirigerede den vanskelige trafik på Sankt Hans Torv i København. Han var en sand mester på sit felt, og folk kom langvejs fra for at studere ham. Han stod på sin lille piedestal og fik færdselen til at glide ved hjælp af elegante kroppsbevægelser, venlige vink, grimasser, smil og forskrækkede spjæt, når nogen gjorde noget forkert eller uventet. Om sommeren fik cykelpigerne ekstra fordele ved venstresving. Set med sociologiske briller *trådte han ud af sin rolle*. Da han holdt op som trafikdirigent, fik han velfortjente blomster af mange af sine beundrere.

Denne politibetjent var selvfølgelig en undtagelse. For de allerfleste af os er det vores arbejdsrolle, der i det store og hele bestemmer, hvad vi foretager os på jobbet. Roller består af *forventninger, der rettes til indehaveren af en bestemt position*. På arbejdspladsen bliver den enkelte ofte vurderet efter, hvor godt man lever op til forventningerne, men det spørgsmål lader vi ligge her. Vi vender kikkerten 180 grader og ser i stedet på to afgørende forhold omkring arbejdsrollen: For det første belyser vi, om forventningerne er *klare eller uklare*. Og for det andet om forskellige forventninger *strider* mod hinanden.

## Rolleklarhed

Rolleklarhed handler om to ting. Hvad man skal lave (*vandret arbejdsdeling*), og hvor meget man har at skulle have sagt (*lodret magtfordeling*). Lad os tage en ting ad gangen. Det første spørgsmål handler om *klarhed med hensyn til de daglige arbejdsopgaver*. Lad os som eksempel tage en kontorassistent (sekretær) på Novo Nordisk. Hun (det er jo i reglen en kvinde) arbejder i en afdeling, hvor hun skal varetage administrative opgaver i forhold til en gruppe på 8-10 medarbejdere, hvoraf de fleste er akademikere. Spørgsmålet er så, hvad hendes job går ud på. Skal hun skrive breve og andre skriftlige dokumenter, eller skal hun kun bistå ved de mere komplicerede formidlingsopgaver? Skal hun sørge for reservering af lokaler og for kaffe og kage ved møder? Skal hun indkalde til møder? Skal hun rydde op efter møderne? Skal hun skrive referater? Tage imod beskeder? Sørge for flybilletter og togreservationer? Skal hun give lige omfattende "service" til alle? I hvor høj grad skal hun bistå ved de mange løbende projekter, der finder sted? Listen kunne gøres meget længere. Pointen er her, at alle disse spørgsmål sjældent er formaliserede, således at der er et klart og tydeligt svar, som alle kender. Ofte må man "føle sig frem". Der er med andre ord

tale om en vis grad af rolleklarhed. Det kan så give anledning til større uklarhed, hvis de 8-10 medarbejdere, som sekretæren skal samarbejde med, hver for sig har forskellige forventninger til hende. Alle disse forhold forstærkes yderligere, hvis der er stor personaleomsætning og/eller mange organisatoriske ændringer.

Det andet spørgsmål vedrørende rolleklarhed går på magt og selvbestemmelse. Er det gruppelederen, der bestemmer over ressourcerne i en projektgruppe eller den faste afdelingsleder? Kan sekretæren selv prioritere opgaverne, når mange skal have lavet noget på én gang? Hvem fastlægger ferien for de enkelte medarbejdere? Igen er listen uendelig. Der er mange muligheder for, at rolleklarhed kan opstå, også når det gælder magt, ansvarsområder og indflydelse.

Graden af rolleklarhed er – med rette – en af de klassiske faktorer i den psykosociale arbejdsmiljøforskning. Det har nemlig vist sig, at uklare roller kan påvirke både rolleindehaveren og gruppen negativt. Blandt konsekvenserne er dårlig trivsel, stress, "uproduktiv snak og murren", konflikter, ringere samarbejde og lavere produktivitet. Kort sagt en dårlig cocktail.

I spørgeskemaet blev rolleklarhed belyst ved hjælp af tre spørgsmål:

**Tabel 4.1**  
**HK'ernes svar på de tre spørgsmål om rolleklarhed.**

Gennemsnitsscore for HK: 76,6 point.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
24. Er der klare mål for dit eget arbejde?	23,3 %	49,8 %	19,3 %	5,4 %	2,3 %
29. Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?	41,7 %	48,3 %	7,0 %	2,2 %	0,9 %
37. Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?	26,3 %	57,5 %	12,2 %	3,0 %	1,1 %

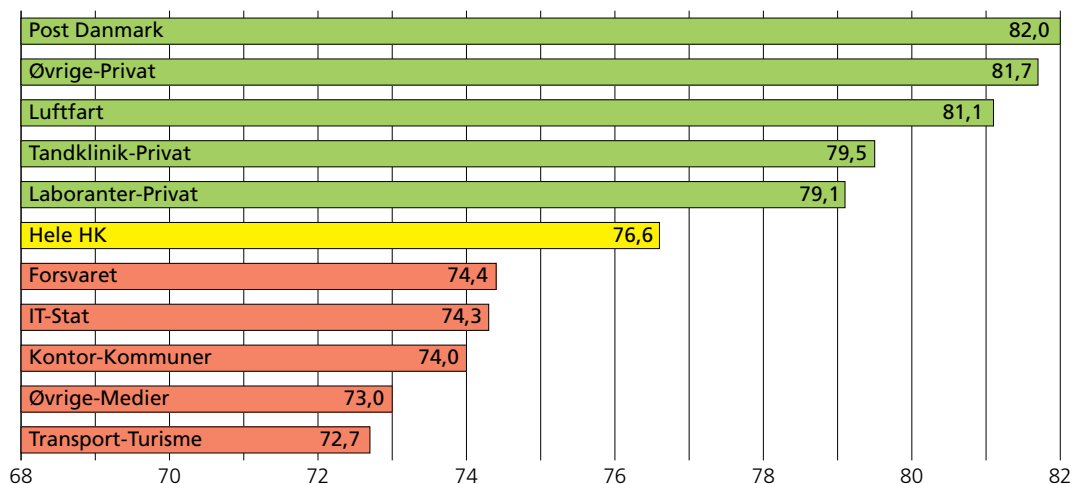
Som det fremgår, er der især klarhed vedrørende *ansvarsområderne*. Her anvender 90 % en af de to positive svarkategorier. Men også svarene på de to andre spørgsmål signalerer en betydelig rolleklarhed blandt HK'erne.

Blandt HK'erne er der et interessant billede, når man ser på alderens betydning: Den laveste rolleklarhed er der blandt de 30-39-årige (74,2 point), mens den højeste findes hos dem, der er over 60 år (81,5 point). Nogle vil måske mene, at det er lidt længe at vente på, at man helt har fattet, hvad jobbet går ud på.

Der er ikke store forskelle mellem de fire sektorer i HK, men mønsteret er det samme som for så mange andre af de undersøgte dimensioner: HK/Kommunal har den ringeste score (75,5), mens HK HANDEL ligger bedst (77,3). I figur 4.1 kan man se, hvordan scoren for rolleklarhed ser ud for forskellige områder under HK.

**Figur 4.1**  
**Score for rolleklarhed for områder under HK.**

*De fem højest og lavest placerede grupper.*



Det er bemærkelsesværdigt, at alle fem områder med den højeste rolleklarhed er inden for HK/Privat. Områderne Post Danmark, Øvrige-Privat, Tandklinik-Privat og Laboranter-Privat er i det hele taget HK-områder, der er kendetegnet ved flotte resultater i denne undersøgelse.

I den tunge ende finder vi også et par private områder, nemlig Øvrige-Medier og Transport-Turisme. Dertil kommer tre offentlige områder, nemlig de kommunale kontorer samt IT og Forsvaret inden for den statslige sektor.

## Rollekonflikter

Det er vigtigt at skelne mellem rolleklarhed og rollekonflikter. Rollen kan nemlig godt være vanskelig at udfylde, selv om alle de forventninger, der rettes mod indehaveren, hver for sig er klare! Det er tilfældet, når der er rollekonflikter. Dem er der to slags af. Den ene opstår, når der fra andre *rettes forskellige forventninger til den samme person*. Den anden opstår, når forventningerne udefra strider mod *personens egne normer og forventninger*.

Hvis en kasseassistent forventes *både* at være hurtig og effektiv og samtidig venlig og tålmodig – også over for de langsomste kunder – kan det være et eksempel på en rollekonflikt. På mange arbejdspladser oplever de ansatte, at de ikke får tid til at fuldføre opgaverne ordentligt, således at de kan være *stolte* af deres arbejde. Også det er en rollekonflikt.

I den offentlige sektor er der i de senere år gennemført mange undersøgelser, der demonstrerer, at de ansatte kun bruger en meget begrænset del af deres tid på deres "egentlige arbejde" – kerneydelsen. De oplever ofte, at de ikke kan leve op til deres egne kvalitetskrav til et godt stykke arbejde og samtidig, at de heller ikke yder en indsats, der lever op til borgernes forventninger. I sådanne situationer bliver rollekonflikten så at sige "indbygget i dagligdagen", hvilket kan være stærkt medvirkende til problemer med fastholdelse og rekruttering af personale.

I undersøgelsen stilles der fire spørgsmål om rollekonflikter:

**Tabel 4.2**  
**HK'ernes svar på de fire spørgsmål om rollekonflikter.**

Gennemsnitsscore for HK: 36,0 point.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
25. Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?	1,9 %	7,5 %	25,8 %	31,3 %	33,5 %
35. Foretager du dig noget i arbejdet, som bliver accepteret af nogle personer, men ikke af andre?	1,6 %	14,9 %	28,7 %	26,5 %	28,3 %
38. Må du somme tider gøre noget, som egentlig skulle have været gjort anderledes?	3,2 %	17,5 %	39,5 %	23,1 %	16,7 %
41. Må du somme tider gøre ting i dit arbejde, som forekommer dig unødvendige?	3,0 %	14,7 %	37,5 %	30,3 %	14,5 %

Omkring en femtedel af HK'erne rapporterer om "indre konflikter", dvs. opgaver der skulle have været løst anderledes, eller som anses for at være unødvendige *af personen selv*, mens væsentligt færre oplever modstridende krav fra andre i deres arbejde.

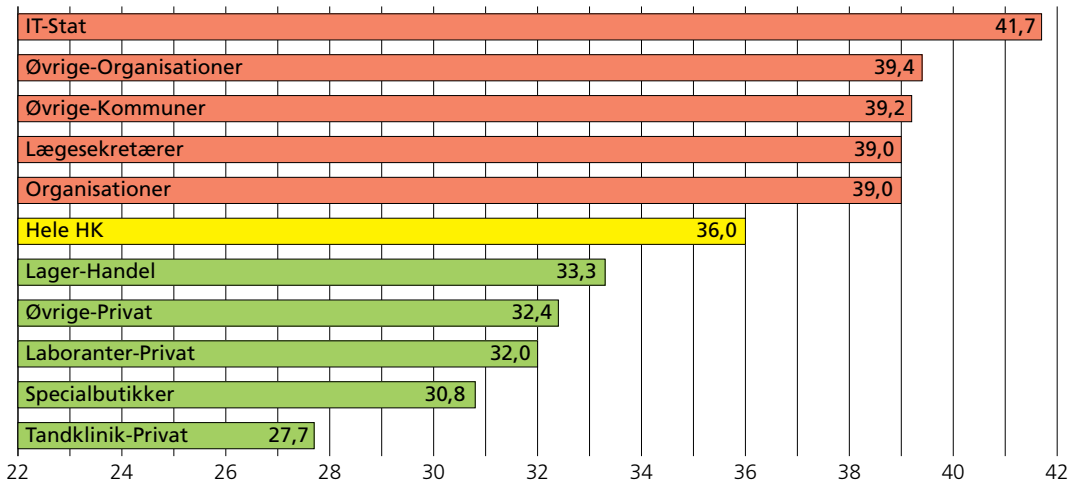
Oplevelsen af rollekonflikter aftager lidt med årene. Blandt de 20-29-årige er gennemsnitsscoren 39,6 point, mens den er cirka 34 point blandt dem, der er 50 år eller mere. Det højeste niveau for rollekonflikter ses hos lederne (42 point), hvilket er et klassisk resultat for ledere. Ofte omtales de modsatte krav til lederne som et vilkår ved jobbet som mellemlider.

Rollekonflikterne er højest i den offentlige sektor (HK/Kommunal 37,7 point og HK/Stat 37,3) og lavest i HK/Privat (34,6). Igen ser vi, at forskellene er små, men at tendensen er til ugunst for de offentligt ansatte.

Scoren for rollekonflikter i forskellige områder under HK fremgår af figur 4.2.

**Figur 4.2**  
**Gennemsnitlig score for rollekonflikter blandt HK'ere inden for forskellige områder.**

*De fem højest og lavest placerede grupper*



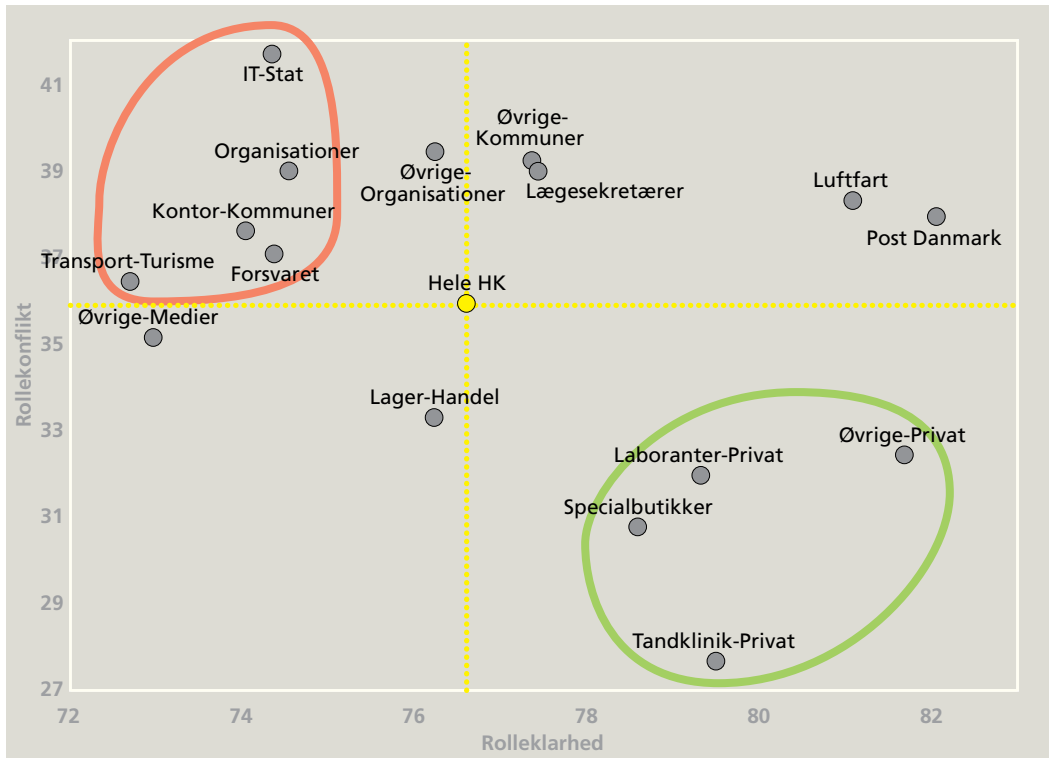
Det skal erindres, at når det drejer sig om rollekonflikter, gælder det om at have en så lav score som muligt. (Modsat rolleklarhed, hvor høje værdier er godt!) Igen understreger resultaterne forskellen på den offentlige og den private sektor, idet alle HK-områderne med *lave* rollekonflikter befinder sig i den private sektor (HK HANDEL eller HK/Privat). Blandt områderne med mange rollekonflikter ser vi det statslige IT-område, som også havde problemer med rolleklarheden.

## Rollekonflikter og rolleklarhed samlet set

Den værste cocktail, når det gælder arbejdsrollen, er naturligvis kombinationen af høje konflikter og lav klarhed. I figur 4.3 ser vi, hvordan HK-områderne, der er nævnt i dette kapitel, fordeler sig på de to dimensioner samtidigt.

**Figur 4.3**  
**Rolleklarhed og rollekonflikter hos forskellige HK-områder.**

Kun områderne med meget lave eller høje værdier er med i figuren.



Fire grupper er kendetegnet ved høj klarhed og få konflikter. Disse grupper er følgende:

- Tandklinik-Privat
- Øvrige-Privat
- Laboranter-Privat
- Specialbutikker

Der er her tale om fire HK-områder inden for den private del af arbejdsmarkedet. Tre af områderne er generelt områder med et fint psykisk arbejdsmiljø, nemlig Tandklinik-Privat, Laboranter-Privat og Specialbutikker. Også den mere diffuse betegnelse Øvrige-Privat dækker over en gruppe, der generelt ligger meget fint i denne undersøgelse.

Omvendt er der fem "problemområder", som må døje med den modsatte kombination, nemlig mange rollekonflikter og ringe klarhed. Disse områder er:

- Kontor-Kommuner
- IT-Stat
- Forsvaret
- Organisationer
- Transport-Turisme

Tre af disse områder ligger generelt dårligt i undersøgelsen, nemlig områderne Kontor-Kommuner, Organisationer og Transport-Turisme. De to overraskelser er de to statslige områder, der tilsyneladende *netop* har problemer i forhold til arbejdsroller, nemlig IT-Stat og Forsvaret. Hvori disse rolleproblemer nærmere består, kan undersøgelsen ikke vise. En nøjere analyse i de berørte sektorer kan sandsynligvis give forklaringen.



# 5. Fællesskab på arbejdspladsen

# Socialt fællesskab og social støtte

En af de vigtigste kvaliteter ved at have et arbejde er, at man indgår i et *socialt fællesskab* med andre mennesker. Når man spørger folk, hvad der betyder mest ved at arbejde, bliver *relationerne til kollegerne* altid nævnt som en af de mest betydningsfulde faktorer. Interessant nok nævnes det "at have det godt med kollegerne" hyppigst af faglærte og ufaglærte arbejdere, mens det "at have et interessant arbejde" nævnes hyppigst af lønmodtagere med højere uddannelse og status.

I de senere år har relationerne på jobbet fået stadig større betydning, hvilket hænger sammen med en række forhold: 1. Flere og flere arbejder i mere eller mindre stabile grupper. 2. Relationer til kunder og klienter har stigende betydning. 3. Ledelse og samarbejde tillægges stadigt større betydning både for produktivitet/kvalitet og for trivsel og velbefindende.

I forskningen afspejles disse tendenser blandt andet i det forhold, at de kraftigste "risikofaktorer" for stress, fravær og dårlig trivsel i dag handler om relationer: manglende anerkendelse og respekt, krænkende adfærd, konflikter, dårlig ledelse, manglende information, besværlige kunder eller klienter osv.

Af disse grunde er det vigtigt at se på, hvordan det går mellem kollegerne indbyrdes på HK'ernes arbejdspladser. Vi har valgt at belyse dette emne ved at se på to af dimensionerne i spørgeskemaet: socialt fællesskab og social støtte fra kolleger. Hvis man ligger højt på disse to dimensioner, har man det godt med sine kolleger.

## Socialt fællesskab

Et godt socialt fællesskab på en arbejdsplads er kendetegnet ved, at man gør mere for hinanden, end man strengt taget behøver. Man kan også udtrykke det sådan, at hvis folk blot passede deres arbejde og hverken sagde god morgen eller fejrede hinandens mærkedage, ville arbejdspladsen ikke være til at holde ud at være på. Et godt fællesskab indebærer ikke blot, at man interesserer sig for hinanden, men også at man stoler på hinanden og respekterer hinandens særheder og forskelligheder.

**Tabel 5.1****HK'ernes besvarelser af spørgsmålene om socialt fællesskab.**

Samlet score for socialt fællesskab i arbejdet: 86,6 point.

Spørgsmål:	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig / næsten aldrig
5. Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?	62,0 %	31,0 %	5,7 %	0,7 %	0,5 %
10. Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?	51,6 %	35,8 %	9,3 %	2,3 %	1,0 %
13. Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?	66,2 %	24,5 %	5,7 %	1,6 %	2,1 %

I spørgeskemaet er det sociale fællesskab belyst ved hjælp af tre spørgsmål, der handler om "stemningen" blandt kollegerne, samarbejdet og fællesskabet.

Som det ses af tabel 5.1, svarer HK'erne meget positivt på disse spørgsmål om socialt fællesskab i arbejdet. Kun en forsvindende del anvender de negative svarkategorier, og den samlede score er næsten oppe på 90 ud af 100 mulige! Et meget positivt resultat.

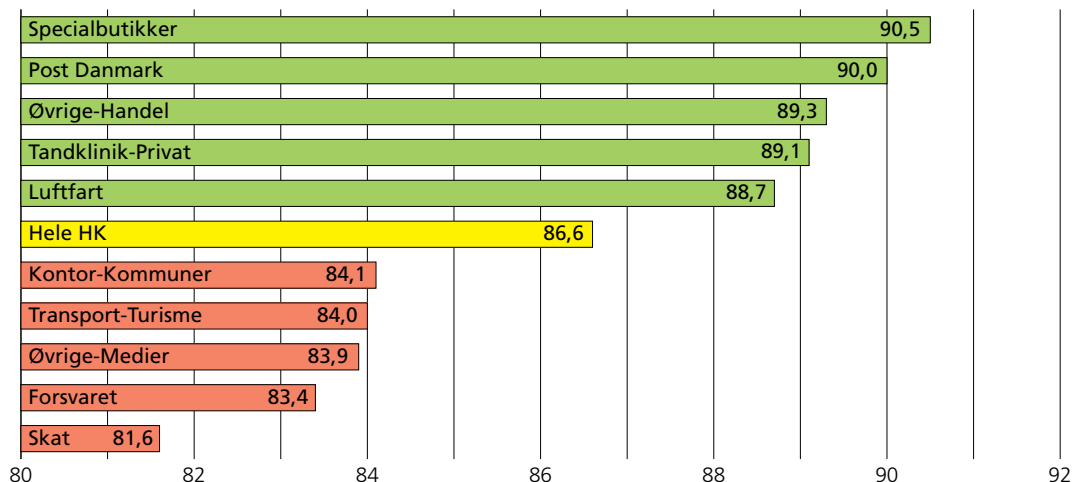
Det højeste niveau for socialt fællesskab findes hos de unge HK'ere i alderen 20-29 år (88,5 point), mens de øvrige aldersgrupper ligger på nogenlunde samme niveau. Af de fire HK-sektorer ligger HK HANDEL bedst (88,3) og HK/Kommunal lavest (85,1).

I figur 5.1 ses, hvordan fællesskabet mellem kollegerne har det inden for en række af HK's områder.

**Figur 5.1**

**Score for socialt fællesskab i arbejdet blandt områder inden for HK.**

De fem grupper med højest og lavest score.



Det er en klar tendens, at alle fem grupper med meget fint socialt fællesskab i arbejdet befinder sig inden for den private sektor. Til gengæld er tre af områderne med en lavere score offentlige områder, nemlig Kontor-Kommuner, Forsvaret og Skat. Fra den private sektor ser vi atter en gang Transport-Turisme, som er en genganger fra mange af de øvrige afsnit.

### **Social støtte fra kolleger**

Social støtte er en af de "klassiske" faktorer i den psykosociale forskning. En lang række undersøgelser har vist, at manglende social støtte (både i arbejdet og udenfor) er en risikofaktor for en række forskellige sygdomme og også øger risikoen for en tidlig død. Social støtte handler om at modtage den rigtige form for hjælp af den rigtige person på det rigtige tidspunkt.

Social støtte behøver ikke altid at være rosende eller positiv, men kan også bestå i at sige noget "barskt", hvis det er nødvendigt. Hovedsagen er, at den, der modtager støtten, oplever, at *hensigten* er ærlig og ordentlig. Omvendt kan "social støtte" være krænkende, hvis den fx består i at tilbyde hjælp til en kollega, der ikke selv oplever at have behov for det. I så fald kan der være tale om nedladende intimidering. At give god social støtte kræver med andre ord "social intelligens" hos kollegerne på en arbejdsplads. En af de sværeste former for social støtte er at give kritik på en god og konstruktiv måde, således at den kritiserede oplever at blive hjulpet og ikke hængt ud eller nedgjort.

**Tabel 5.2****HK'ernes svar på spørgsmålene om social støtte fra kolleger.**

Samlet score for HK: 66,3 point.

Spørgsmål:	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig / næsten aldrig
16. Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?	26,7 %	41,3 %	18,5 %	10,3 %	3,3 %
17. Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?	43,0 %	40,7 %	10,1 %	4,5 %	1,7 %
18. Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?	6,2 %	30,6 %	29,3 %	24,8 %	9,2 %

HK'erne scorer generelt højt på social støtte, men der er en markant forskel på besvarelsen af de tre spørgsmål. Der er stor villighed blandt kollegerne til at lytte til problemer med arbejdet, men det er ikke så ofte, at der gives gensidig sparring eller feedback kollegerne imellem. Det sidste er nok noget, som de fleste finder vanskeligt eller endog lidt upassende. Mange mener nok, at det er lederens rolle at give feedback på, hvor godt de forskellige udfører deres arbejde. Imidlertid er det sådan på mange moderne arbejdspladser, at kollegerne ved meget mere om, hvor godt de øvrige ansatte udfører deres arbejde, end lederen gør. Måske ligger der en udfordring i dette paradoks?

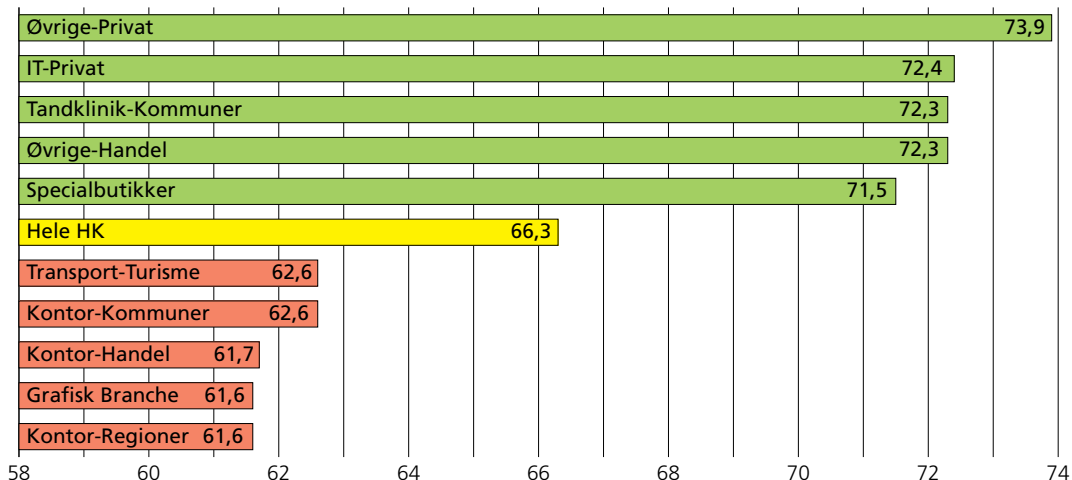
Den sociale støtte blandt HK'erne opleves som højest af de 20-29-årige (71,4 point), mens de øvrige aldersgrupper ligger nogenlunde på linje. Og når vi sammenligner de fire sektorer under HK, ser vi det "sædvanlige" mønster gentage sig: HK/Kommunal ligger dårligst (64 point), mens HK HANDEL ligger bedst (70 point).

I figur 5.2 ser vi nærmere på scoren for social støtte fra kolleger i områderne inden for HK.

**Figur 5.2**

**Gennemsnitsscore for social støtte fra kolleger i forskellige HK-områder.**

*De fem grupper med højest og lavest score.*



Den største sociale støtte ser vi hos fire private områder (to fra HK HANDEL og to fra HK/Privat). Dertil kommer en enlig offentlig svale, nemlig Tandklinik-Kommuner. I bunden finder vi to af de HK-områder, der generelt har dårligst psykisk arbejdsmiljø, nemlig Kontor-Kommuner og Transport-Turisme. Dertil kommer Grafisk Branche, Kontor-Handel og Kontor-Regioner.

### Samlet om socialt fællesskab og støtte

Hvis man er på en arbejdsplads, hvor der både er et godt fællesskab og en god social støtte, så er det både gavnligt for de ansattes velbefindende og for kvaliteten i ydelserne. I figur 5.3 ser vi, hvilke af HK's områder der er privilegerede i denne sammenhæng.

Figuren viser, at ikke mindre end seks af områderne ligger helt klart i den gode ende med høje værdier på begge dimensionerne. Det drejer sig om følgende:

- Specialbutikker
- Øvrige-Handel
- IT-Privat
- Øvrige-Privat
- Luftfart
- Tandklinik-Kommuner

**Figur 5.3**  
**Socialt fællesskab og social støtte i forskellige HK-områder.**

*Kun områder med høj eller lav score er med i figuren.*



Her er med andre ord tale om fem private områder og et enkelt offentligt, Tandklinik-Kommuner. Denne gruppe er i det hele taget bemærkelsesværdig ved at bryde det meget negative mønster på det kommunale område, hvor de fleste afvigelser desværre går i den forkerte retning.

I den negative ende viser figuren, at vi har fem områder, der både har lav social støtte og lavt socialt fællesskab i forhold til resten af HK. Det er følgende områder:

- Transport-Turisme
- Kontor-Regioner
- Kontor-Kommuner
- Forsvaret
- Øvrige-Medier

Her finder vi tre offentlige områder, nemlig Kontor-Kommuner, Kontor-Regioner og Forsvaret. Dertil kommer Transport-Turisme, der ligger i den tunge ende på næsten alle områder, samt en enkelt overraskelse, nemlig Øvrige-Medier.

Endelig kan man se, at der er nogle områder, der ligger lidt mærkeligt. Det ene er Skat, som har en meget lav score for socialt fællesskab, men ligger tæt ved gennemsnittet for social støtte fra kolleger. Andre områder er post-væsenet og de private tandklinikassistenter, som ligger i den modsatte ende med høj score for fællesskab, men også med gennemsnitlig score for social støtte. Og endelig er der Grafisk Branche, hvor man har et fint fællesskab, men ligger meget lavt på kollegial støtte. Den slags mønstre er vanskelige at forklare og kan måske bedst forstås af de implicerede parter.

# 6. Anerkendende ledelse



# Anerkendelse og ledelseskvalitet

Der er en stigende erkendelse af, at *anerkendende ledelse* er en af de vigtigste nøgler til såvel trivsel og arbejdsglæde som til produktivitet og kvalitet. Anerkendelse kan ses som en form for *belønning* af den indsats, som den enkelte yder på arbejdspladsen. Andre former for belønning er løn og frynsegoder samt karriere. Anerkendelse kan komme fra mange sider, herunder kunder, kolleger og det omgivende samfund. I denne sammenhæng fokuserer vi på den anerkendelse, der kommer fra *ledelsen* på arbejdspladsen.

## Anerkendelse

Anerkendelse forveksles ofte med ros, men det er vigtigt at skelne mellem disse to fænomener. For det første kan ros ses som en form for dom. For det andet kan uberettiget ros (skamros) være værre end ingenting. Og for det tredje udgør selv berettiget ros kun en mindre del af det bredere begreb anerkendelse.

Anerkendelse vil sige, at man bliver *set som den person, man er*. Dette indebærer, at både de potentielle muligheder og eventuelt svage sider bliver anerkendt. En af de fornemste former for anerkendelse er at blive betroet en arbejdsopgave, som ligger lidt ud over det, man plejer at lave. Dette viser, at ledelsen har blik for den ansattes positive potentialer og ressourcer. Man taler i den forbindelse om at "vokse med opgaven".

Belønning – og specielt anerkendelse – er et af "de seks guldorn". Som ved de andre guldorn er der en "dobbelt effekt". Er anerkendelsen *høj*, resulterer det i højt selvværd, trivsel og motivation på arbejdspladsen. Er der derimod tale om *manglende* anerkendelse, fører det til stress, depressive symptomer, højt fravær og manglende lyst til at blive på arbejdspladsen. I de senere år har det vist sig, at manglende anerkendelse er en af de aller-vigtigste grunde til stress og fravær på det danske arbejdsmarked.

Anerkendelse belyses ved hjælp af tre spørgsmål i spørgeskemaet, og besvarelsene for HK under ét vises i tabel 6.1.

**Tabel 6.1****HK'ernes besvarelse af de tre spørgsmål om anerkendelse i arbejdet.**

Gennemsnit for HK: 72,7 point.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
26. Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?	20,3 %	48,3 %	19,6 %	8,5 %	3,3 %
30. Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?	30,6 %	52,7 %	11,9 %	2,5 %	2,4 %
36. Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?	20,9 %	58,1 %	15,4 %	4,0 %	1,6 %

Spørgsmålene ligner de spørgsmål, der stilles om retfærdighed på arbejdspladsen. Den vigtigste forskel er, at vi her spørger om *den enkeltes* oplevelse af anerkendelse og respekt, mens spørgsmålene om retfærdighed vedrører den *samlede* arbejdsplads.

Som det fremgår, er der 20-30 %, der kan svare "I meget høj grad" på de stillede spørgsmål, mens omkring halvdelen må nøjes med "I høj grad". Kun 5-10 % er meget utilfredse med niveauet for anerkendelse og respekt på deres arbejdsplads.

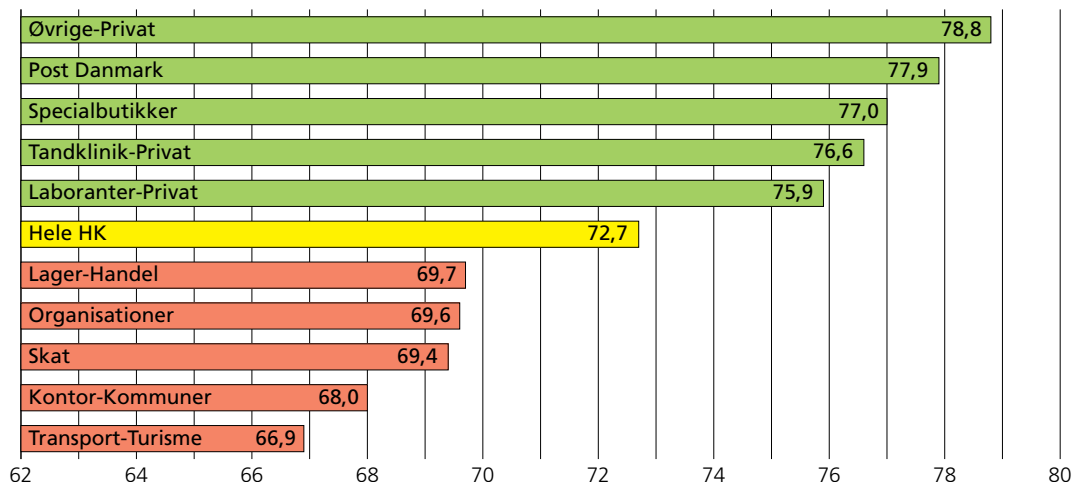
Der er ikke de store forskelle mellem de forskellige aldersgrupper eller mellem mænd og kvinder, når det gælder anerkendelse i arbejdet, men én forskel springer i øjnene: HK HANDEL ligger væsentligt *bedre* end de andre sektorer, mens de kommunalt ansatte ligger *lavere*. Svarene på de tre spørgsmål om anerkendelse viser tydeligt forskellen: På det første spørgsmål, der gælder anerkendelse og påskønnelse fra lederen, svarer 21,5 % inden for HK HANDEL "I meget høj grad", mens det kun gælder for 14,4 % af de kommunalt ansatte. Også på de to andre spørgsmål om anerkendelse er der stor forskel på, hvor mange der benytter den bedste svarkategori: 40,2 % mod 25,3 % og 27,6 % mod 16,6 %. De kommunale ledere har altså store muligheder for at lære noget om anerkendelse, og lederne inden for handelsområdet kan muligvis lære dem det.

I figur 6.1 vises scoren for anerkendelse i arbejdet for en række områder under HK. Figuren viser gennemsnittet for de fem grupper med den højeste og den laveste score.

**Figur 6.1**

**Score for anerkendelse i arbejdet fordelt efter HK-områder.**

De fem grupper med henholdsvis højest og lavest score.



Som det fremgår, hører fire af de fem områder med høj anerkendelse til i HK/Privat. Og den sidste hører hjemme i HK HANDEL. Der er altså ingen HK-områder inden for den offentlige sektor blandt dem med høj anerkendelse. Områderne med lav anerkendelse er til gengæld mindre ensartede. Her finder vi to offentlige områder – Kontor-Kommuner og Skat – sammen med nogle private. Alt i alt viser dette mønster, at der er meget stor spredning inden for den private sektor. Den er repræsenteret både i top og bund.

## Ledelseskvalitet

For at belyse begrebet anerkendende ledelse kombinerer vi her spørgsmålene om anerkendelse med spørgsmålene om *ledelseskvalitet*. Ledelseskvalitet handler især om lederens evne til at skabe resultater gennem andre mennesker. En omfattende forskning har efterhånden dokumenteret, at netop ledelseskvalitet er en helt central faktor i det psykiske arbejdsmiljø, idet ledelseskvalitet hænger direkte sammen med en række andre forhold. Her skal blot nævnes forudsigelighed (informationer), socialt fællesskab (teambuilding), mening i arbejdet (formål og værdier), social støtte (hjælp og støtte), indflydelse (uddelegering af kompetence og opgaver) og rolleklarhed (klar og tydelig kommunikation).

Det er i denne sammenhæng vigtigt at være klar over, at ledelseskvalitet ikke er en egenskab ved *lederen*, med ved de *relationer* lederen har til an-

dre – her primært til dem, der hører under hendes/hans ledelsesområde. For at der kan være høj ledelseskvalitet, skal to ting være opfyldt. Primært skal lederen naturligvis have de kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige for at kunne lede andre. Men det er også vigtigt at være opmærksom på, at de øvrige ansatte udviser *godt kollegaskab*, hvilket indebærer, at de er indstillet på at gå ind i et konstruktivt samarbejde med både lederen og de andre ansatte, og at dette samarbejde er baseret på anerkendelse, tillid og respekt.

I spørgeskemaet er ledelseskvaliteten belyst ved hjælp af fire spørgsmål, hvilket fremgår af tabel 6.2.

**Tabel 6.2**  
**HK'ernes besvarelser af de fire spørgsmål om ledelseskvaliteten.**

Gennemsnitsscore for HK'erne: 61,5 point.

Spørgsmål: I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads...	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
63. - sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?	10,2 %	42,4 %	30,5 %	13,9 %	3,0 %
64. - prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?	21,2 %	44,4 %	23,3 %	7,7 %	3,5 %
65. - er god til at planlægge arbejdet?	9,8 %	37,9 %	36,3 %	12,1 %	4,0 %
66. - er god til at løse konflikter?	9,1 %	37,4 %	32,8 %	14,1 %	6,6 %

Som det fremgår, oplever det store flertal, at lederen prioriterer trivslen højt, mens det kniber mange steder, når vi ser på planlægning af arbejdet og på konfliktløsning. Alt i alt er der således "plads til forbedringer" med hensyn til ledelseskvaliteten.

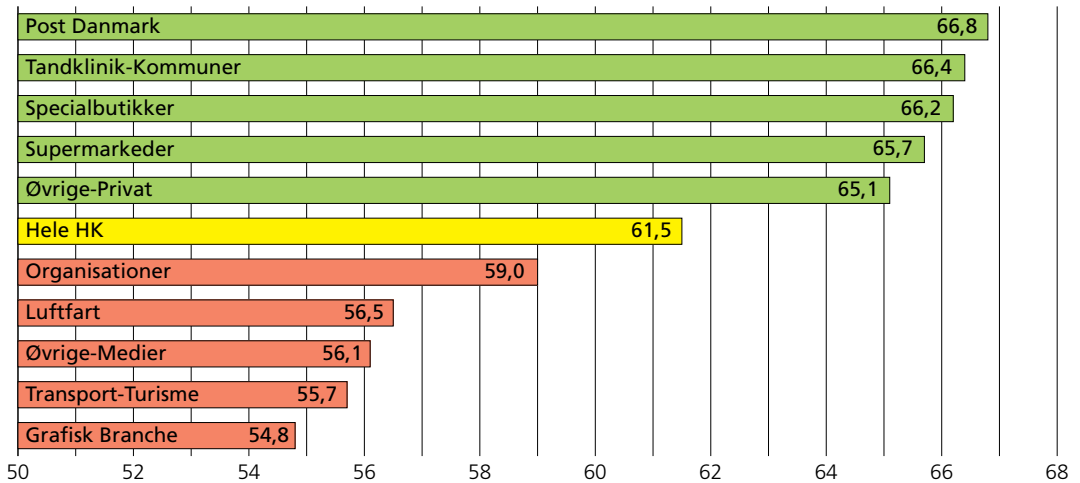
Det ligger i sagens natur, at ledelseskvalitet er et meget lokalt fænomen, der kan variere virkelig meget fra den ene afdeling til den anden. Derfor finder vi da heller ikke de store forskelle, når vi ser på køn, alder og den slags. Også det overordnede billede for de fire sektorer viser et meget ensartet niveau – dog med et lille forspring til HK HANDEL, som ligger på knap 64 point, mens de tre andre sektorer ligger på cirka 61.

Figur 6.2 viser ledelseskvaliteten i forskellige af HK's områder. Vi har kun medtaget de fem højst og lavest placerede.

**Figur 6.2**

**Gennemsnitsscoren for ledelseskvalitet fordelt efter HK-områder.**

*De fem grupper med højest og lavest score.*

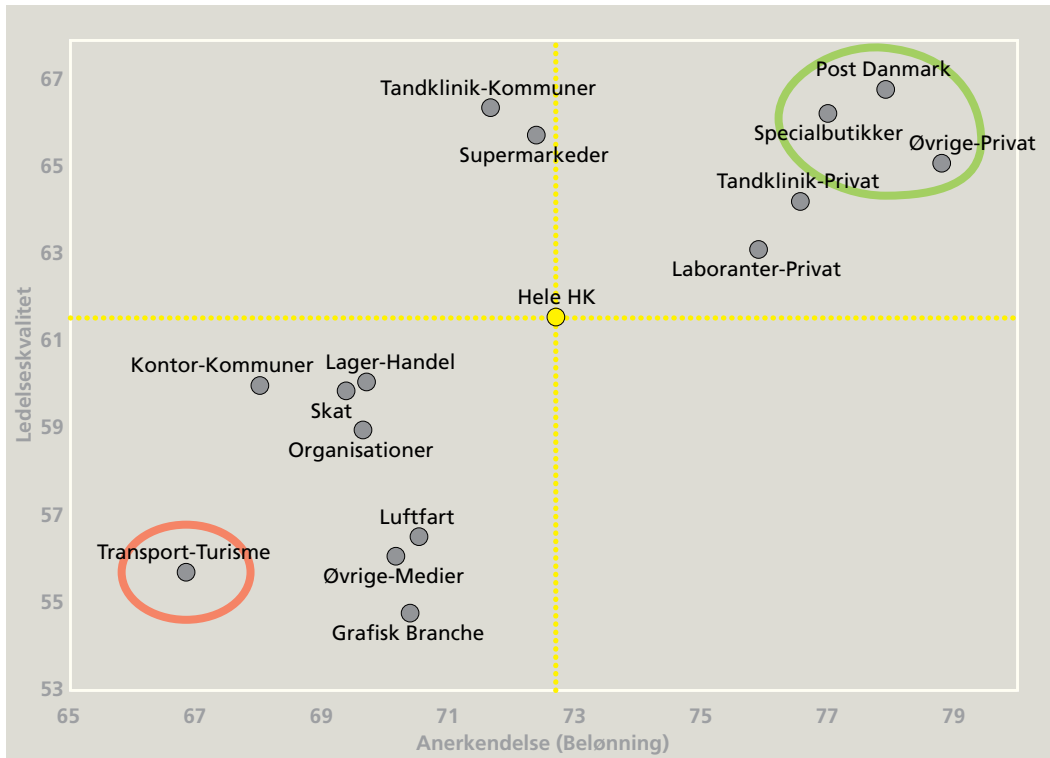


Mens det er svært at finde nogen klar fællesnævner, når det gælder HK-områderne med høj ledelseskvalitet, så er billedet helt klart, når vi ser på den tunge ende: Alle de fem områder med den laveste ledelseskvalitet finder vi inden for det private område. Dette afspejler det særlige kendetegn ved det private område, nemlig en meget stor afstand fra top (Post Danmark) til bund (Grafisk Branche).

Det samlede billede er altså, at HK HANDEL ligger godt, at HK/Privat har meget stor spredning, og at HK/Kommunal og HK/Stat ligger på det jævne, når det gælder ledelseskvalitet.

**Figur 6.3**  
**Ledelseskvalitet og anerkendelse i arbejdet.**

HK-grupper med særligt høj eller lav score på de to dimensioner.



### Samlet om anerkendende ledelse: Hvem ligger bedst og dårligst?

Figur 6.3 viser, at der især er tre HK-områder, hvor man kan være stolte over et højt niveau for anerkendende ledelse: Post Danmark, Øvrige-Privat og Specialbutikker. Altså tre områder inden for den private del af det danske arbejdsmarked. Til gengæld er det også det private arbejdsmarked, der tegner sig for den suverænt dårligste placering: Transport-Turisme.

Det mest interessante ved denne oversigt er nok, at den private sektor har så mange områder med lav ledelseskvalitet. Dette resultat strider imod det øvrige billede, der tegnes af denne undersøgelse, hvor den private sektor ellers klarer sig bedst.





7.

# Social kapital

# Tillid og retfærdighed

Et nyt begreb er ved at vinde frem i forbindelse med bestræbelserne på at skabe bedre trivsel og produktivitet på arbejdspladserne: *Virksomhedens sociale kapital*. Der bliver holdt snesevis af møder og konferencer om emnet, nye projekter skyder op som paddehatte, og for nyligt udkom der en hvidbog om virksomhedernes sociale kapital, udgivet af Arbejds miljørådet i samarbejde med Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø.

Begrebet social kapital opstod i samfundsforskningen omkring 1990. Blandt de vigtigste af pionererne regnes normalt Bourdieu, Coleman og Putnam. Der er mange definitioner i litteraturen, men de vigtigste elementer går igen, nemlig at social kapital er en egenskab ved et samfund eller en organisation, som omfatter tillid, normer, sammenhængskraft og netværk.

I hvidbogen om virksomhedernes sociale kapital anvendes følgende definition:

***Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.***

Der er altså tre vigtige elementer i virksomhedens sociale kapital, nemlig *tillid, retfærdighed og samarbejdsevne*, også kaldet *de tre diamanter*.

Det er vigtigt at forstå, at virksomhedens sociale kapital *ikke* er en egenskab ved den enkeltes job, som fx de kendte faktorer indflydelse i arbejdet, mening, variation, udviklingsmuligheder og den slags. Den sociale kapital er et kendetegn ved *hele arbejdspladsen*, altså fx et varehus, en skole eller et forsikringsselskab. Ifølge teorierne om social kapital vil virksomheder med høj social kapital være kendetegnet ved *både* høj trivsel og høj produktivitet/kvalitet. Som en følge heraf vil sådanne virksomheder have lavt fravær og en beskeden personaleomsætning.

I NFA's (Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø's) mellemlange spørgeskema, der er anvendt i forbindelse med denne undersøgelse, kortlægges tillid og retfærdighed, men ikke samarbejdsevnen. Der findes ingen standardiserede spørgsmål, som kan måle denne dimension, og meget tyder på, at det ikke vil være muligt at udvikle sådanne spørgsmål.

Dette skyldes, at virksomheder er meget forskellige med hensyn til størrelse, struktur og ledelsesformer, hvilket betyder, at anvendelsen af de samme standardiserede spørgsmål i alle typer af arbejdspladser vil være uden mening. Imidlertid har det vist sig, at man får et yderst tilfredsstillende billede af en virksomheds sociale kapital ved at måle tillid og retfærdighed. I praksis følges disse to dimensioner næsten altid ad, således at virksomheder, der ligger højt på den ene af de to dimensioner, også ligger højt på den anden.

## Tillid

Tillid er en egenskab ved et forhold til andre mennesker eller til institutioner. Tillid indebærer, at man betragter den anden som troværdig – at man med andre ord stoler på vedkommende. På en arbejdsplads handler tillid om to grundlæggende forhold: For det første, at man stoler på, hvad der bliver sagt. Og for det andet, at man stoler på, at de ansatte vil udføre et godt stykke arbejde uden at blive kontrolleret.

At vise tillid indebærer altid, at man løber en vis risiko. I hvidbogen om social kapital defineres tillid på denne måde: *Tillid er en tilstand, hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en anden persons hensigter eller opførsel.* På en arbejdsplads er der naturligvis enkelte ting, der er skrevet ned i kontrakter eller overenskomster, og der findes også kontrol af fx bilag og kvalitet. Men det meste af det, der foregår, hviler på uskrevne regler og normer baseret på tillid.

Tillid på en arbejdsplads opstår ikke fra den ene dag til den anden. Ledelsen kan opbygge et tillidsforhold til de ansatte ved at være troværdig og ved at vise tillid gennem uddelegering af opgaver og kompetence. Når de ansatte så erfarer, at ledelsen er troværdig og tillidsfuld, vil den gensidige tillid kunne udvikle sig over tid. På de fleste arbejdspladser vil tilliden være knyttet til bestemte personer, som man lærer at kende. Derfor vil det være "op ad bakke" for opbygning af tillid, hvis ledere udskiftes med korte mellemrum, eller hvis der ofte omorganiseres, således at man hele tiden skal "starte forfra".

I det mellemlange skema opereres der med både "lodret" og "vandret" tillid. I denne sammenhæng inddrages kun den lodrette tillid, nemlig tilliden mellem de ansatte og ledelsen. I skemaet er det pointeret, at spørgsmålene om tillid og retfærdighed går på *hele arbejdspladsen*. Som indledning til disse spørgsmål står der: "De næste spørgsmål handler ikke om dit eget job, men om din arbejdsplads som helhed".

**Tabel 7.1****HK'ernes svar på de fire spørgsmål om "lodret" tillid. Dvs. tillid mellem de ansatte og ledelsen på virksomheden.**

Gennemsnit for HK: 71,0 point. NB. Spørgsmål 52 "vender modsat" i forhold til de øvrige.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
49. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	27,9 %	53,9 %	13,6 %	2,7 %	2,0 %
50. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	17,9 %	50,3 %	22,8 %	6,3 %	2,7 %
52. Holder ledelsen vigtige informationer skjult for medarbejderne?	2,6 %	8,5 %	30,3 %	31,7 %	26,9 %
58. Kan de ansatte give udtryk for deres meninger og følelser?	18,5 %	56,9 %	18,8 %	4,2 %	1,7 %

Som det fremgår af tabel 7.1, er der mellem 60 og 80 % af HK'erne, der svarer meget positivt på tillidsspørgsmålene, mens kun 3-10 % benytter sig af de to negative svarkategorier. Man skal her være opmærksom på, at disse tal refererer til et stort antal forskellige arbejdspladser med meget forskelligt niveau for tillid mellem ledelse og ansatte. For eksempel spredte virksomhederne i VIPS projektet (om virksomhedernes indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø) sig fra 40 point til 85 point på denne dimension.

Mænd og kvinder scorer næsten ens på denne dimension, og det gælder også for de forskellige aldersgrupper. Men når man ser på de fire sektorer under HK, begynder der at tegne sig et billede, idet HK HANDEL og HK/Stat ligger bedst, mens HK/Kommunal ligger cirka 3 point dårligere.

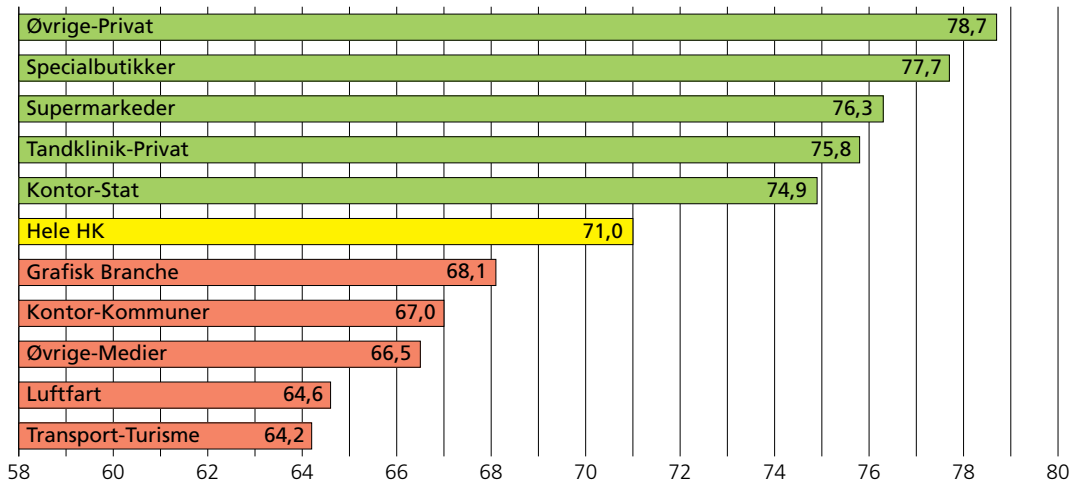
Forskellen bliver straks større, når vi vender blikket mod de 30 HK-områder, hvilket sker i figur 7.1. Vi viser her kun scoren for de bedste og ringeste fem af områderne.

Som det fremgår af figuren, er der næsten 15 points forskel på top og bund med hensyn til tillid på arbejdspladsen. Det er temmelig meget, når man tænker på, at der bag hvert af gennemsnittene skjuler sig mange arbejdspladser, som jo kan ligge meget forskelligt på denne dimension. Det er markant, at den private sektor dominerer både blandt de bedste og blandt de ringeste områder. I bunden finder vi Transport-Turisme, som generelt har HK's dårligste arbejdsmiljø. Eneste offentlige områder i denne oversigt er Kontor-Stat, som ligger fint, og Kontor-Kommuner, som ligger dårligt.

**Figur 7.1**

**Score for tillid mellem medarbejdere og ledelse ("lodret tillid") for forskellige HK-områder.**

De bedst og de dårligst placerede fem grupper.



## Retfærdighed

Den anden grundpille i virksomhedernes sociale kapital er retfærdighed. Umiddelbart virker det som om, alle ved, hvad retfærdighed er for en størrelse. Man snakker tilmed om *retfærdighedsfølelse*, hvilket ikke er helt ved siden af, når man tænker på de følelser af vrede, krænkelse og bitterhed, der kan opstå hos mennesker, der oplever uretfærdighed rettet mod dem selv eller andre.

Når man dykker lidt ned i emnet, viser det sig imidlertid, at retfærdighed er et komplekst begreb. I litteraturen taler man således om flere former for retfærdighed:

1. *Distributiv retfærdighed* (fordelingsretfærdighed). Her er fokus på fordelingen af goderne (og onderne). For eksempel løn, forfremmelse, frynsegoder, opsigelser osv. Retfærdighed handler først og fremmest om, at de samme principper for fordeling skal anvendes på alle.
2. *Processuel retfærdighed*. Dette aspekt ved retfærdighed handler om processen: Går det ordentligt for sig? Følges anerkendte procedurer? Bliver alle hørt? Er der i det hele taget tale om en proces, der tåler dagens lys?

En omfattende forskning har vist, at processuel retfærdighed er mindst lige så vigtig for de ansatte som fordelingsretfærdighed. Det er altså ikke nok, at det ender rigtigt. Det skal også gå rigtigt til.

3. *Interaktionel retfærdighed*. Her handler det om, hvad der sker mellem de ansatte og ledelsen: Bliver man behandlet med *respekt* (interpersonel retfærdighed), og får man tilstrækkelige *informationer* (informativ retfærdighed)?

Forskningen har vist, at manglende retfærdighed på arbejdspladsen er en vigtig – men hidtil ret upåagtet – risikofaktor for en række sygdomme, herunder hjertesygdom, depression og andre psykiske lidelser. Dertil kommer, at manglende retfærdighed fører til øget fravær og personaleomsætning.

**Tabel 7.2**

**HK'ernes svar på de fire spørgsmål om retfærdighed på arbejdspladsen.**

Gennemsnit for HK: 63,9 point.

Spørgsmål:	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
51. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	11,4 %	41,3 %	33,4 %	10,1 %	3,8 %
53. Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?	16,9 %	48,2 %	25,4 %	7,4 %	2,1 %
57. Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?	10,7 %	40,4 %	34,8 %	10,0 %	4,2 %
59. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	11,3 %	49,3 %	30,1 %	7,2 %	2,1 %

Som det fremgår af tabel 7.2, er niveauet lidt lavere her end vedrørende spørgsmålene om tillid. Kun 10-15 % benytter sig af den mest positive svarkategori, og gennemsnitsscoren for HK er da også lavere end for tillid, nemlig 63,9 point. I forskellige undersøgelser i Danmark har de deltagende virksomheder scoret mellem 45 og 75 point på denne skala.

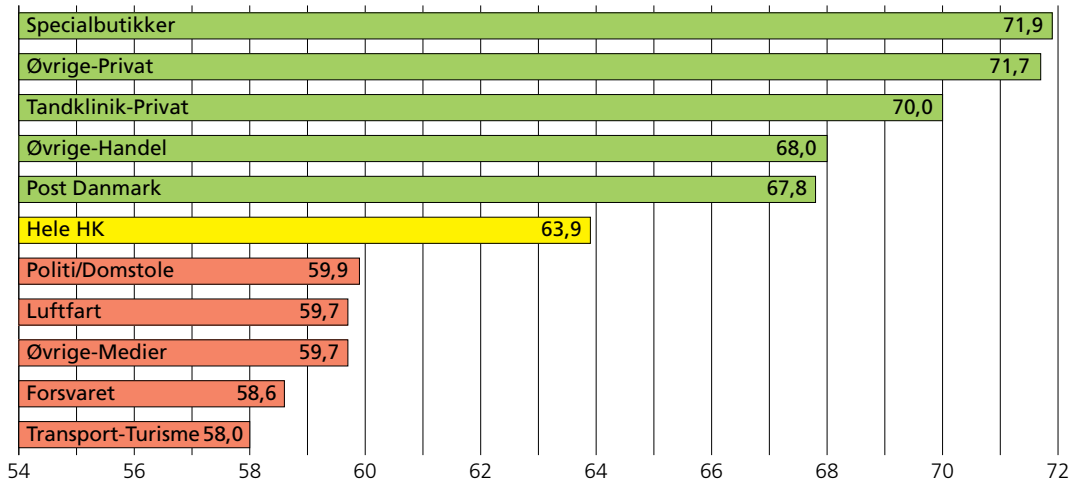
Allerede når vi ser på de fire sektorer under HK, viser det sig, at der er et markant resultat: HK HANDEL ligger ikke mindre end 6 point bedre end HK/Kommunal, som igen er bundskraberen inden for HK.

I figur 7.2 ser vi på gennemsnitsscoren for retfærdighed fordelt på HK-områderne inden for de forskellige sektorer.

**Figur 7.2**

**Score for retfærdighed på arbejdspladsen fordelt på HK-områder.**

*De bedst og de dårligst placerede fem grupper.*



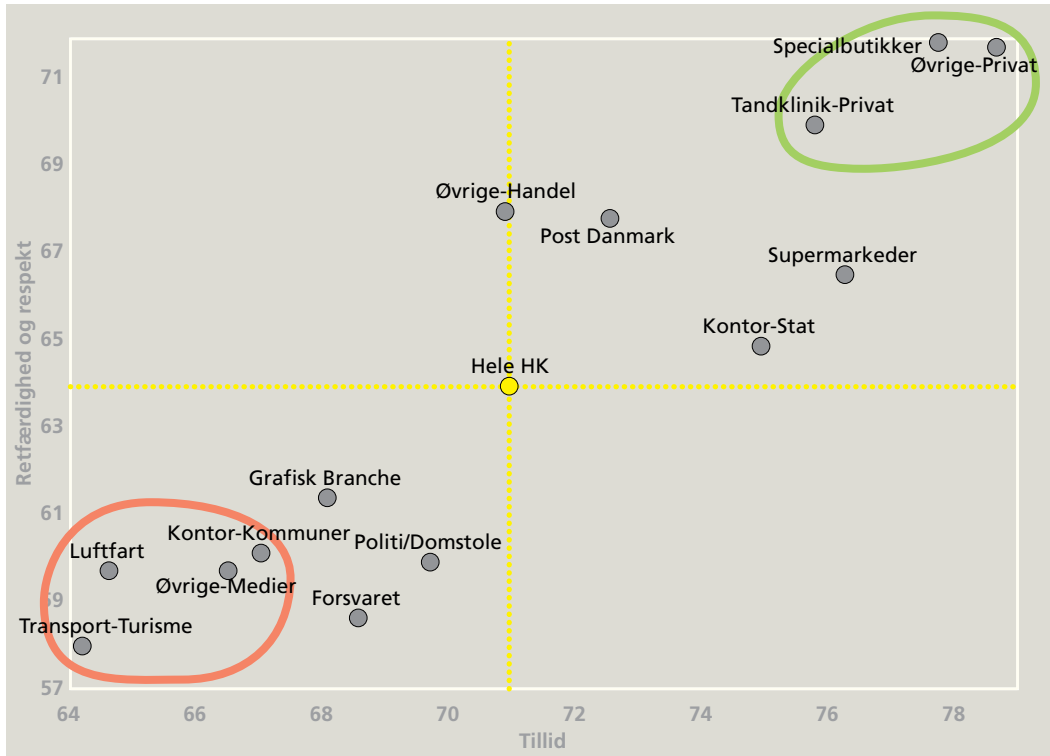
Til trods for at der er tale om store og sammensatte grupper, ser vi en forskel på 14 point fra den bedst til den dårligst placerede gruppe blandt de 30 områder, som HK er inddelt i. Som det så klart fremgår, er det HK HANDEL og HK/Privat, der dominerer blandt områderne med højest retfærdighed på arbejdspladsen. I bunden finder vi også private områder, men dertil kommer to statslige, nemlig Politi/domstole og Forsvaret. Det er påfaldende, at netop disse institutioner ligger lavt på denne dimension.

### **Sammenfatning om tillid og retfærdighed**

Hvor finder vi så den høje og den lave sociale kapital inden for HK's områder? Det ser vi i figur 7.3, hvor HK-områderne er fordelt efter både tillid og retfærdighed. Det skal atter pointeres, at social kapital principielt er en egenskab ved en *virksomhed* og ikke ved grupper som dem, vi her analyserer. Alligevel ser vi altså ret tydelige forskelle, hvilket kan danne baggrund for at se nærmere på de områder, der er vist i figuren.

**Figur 7.3**  
**Tillid og retfærdighed for forskellige HK-områder.**

Kun områder med meget høj eller lav score er med i figuren.



I den gode ende ser vi tre områder: Øvrige-Privat, Tandklinik-Privat og Specialbutikker. Det er svært at finde noget fællestræk ved disse tre områder, men det skal bemærkes, at der *ikke* er offentlige områder blandt områderne med høj social kapital. I bunden dominerer de private også. Det drejer sig om Transport-Turisme, Luftfart og Øvrige-Medier. Men dertil kommer et stort offentligt område, nemlig Kontor-Kommuner. For alle disse områder gælder det, at der vil være et stort behov for opfølgende kortlægninger af de enkelte arbejdspladser for at finde frem til de steder, hvor det brænder mest på med hensyn til denne helt centrale egenskab ved HK'ernes arbejdspladser.



8.

# Grænseløst arbejde

# Stor arbejdsmængde og arbejde-familie konflikter

I forbindelse med en undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø skrev en kvindelig svarperson: *"Hver eneste dag forlader jeg min arbejdsplads for tidligt, men kommer alligevel for sent hjem"*. Hun udtrykker meget godt et af de centrale elementer i forbindelse med arbejde-familie konflikt og grænseløst arbejde: Både i arbejdet og i familien opleves behovene som grænseløse, mens tiden jo til syvende og sidst er begrænset. Uanset hvor godt man prøver at gøre det, er det ikke helt godt nok.

Det grænseløse arbejde handler om tre ting: 1. *Tid*. Der er ingen fast arbejdstid. Opgaver og deadlines ligger fast, og så må den ansatte eller gruppen selv finde ud af at fastlægge arbejdstidens længde og placering. Som regel er prisen for denne "frihed", at arbejdstiden i praksis er betydeligt længere end den formelt fastlagte. 2. *Sted*. Ved hjælp af bærbar PC, mobiltelefon, e-mail m.v. kan man arbejde overalt. Først og fremmest kan man arbejde hjemme, men man kan også arbejde i toget, på cafeen, i skoven, i sommerhuset osv. 3. *Personlighed*. Mens man tidligere solgte sin arbejdskraft i et klart afmålt tidsrum, er arbejdspladser af i dag interesseret i mange af vore personlige egenskaber så som samarbejdsevne, fleksibilitet, potentialer, humor, præsentabelt ydre, livsstil, familieforhold osv.

Tid, sted og personlighed er tre fundamentale domæner. Det er derfor ikke mærkeligt, at væksten af det grænseløse arbejde udfordrer de allerfleste af vore forestillinger om arbejdsliv og arbejdsmiljø. Når vi ikke længere kan opretholde forestillingen om arbejde som noget, der foregår et bestemt sted på et bestemt tidspunkt mellem nogle bestemte mennesker, så begynder grundlaget at skride for fundamentale reguleringsformer som fx lovgivning og overenskomster.

I dette afsnit vil vi se på to sider ved det grænseløse arbejde. For det første *de kvantitative krav i arbejdet*, eller med andre ord arbejdstidens længde, deadlines og arbejdsmængde. Og for det andet *arbejde-familie konflikt*, som plejer at være det grænseløse arbejdes trofaste følgesvend.

## Arbejds mængde – de kvantitative krav i arbejdet

I forbindelse med Tre-dækker spørgeskemaet arbejdes der med to mål for arbejdspress. Det ene mål kaldes *arbejds mængde* og handler om de kvantitative krav i arbejdet – arbejds mængde, deadlines, tidspres – mens det andet mål kaldes *arbejdstempo* og specielt går på *intensivering* af arbejdet gennem højt tempo, akkorder osv. I praksis har det vist sig, at arbejds mængden især er høj hos arbejdstagere med høj uddannelse og grænseløst arbejde, mens arbejdstempoet især er højt hos samlebandsarbejdere, buschauffører, postbude, hjemmehjælpere, rengøringsassistenter og lign. Man kan sige, at den første gruppe løser problemet med stor arbejdsbyrde ved at arbejde *længere*, mens den anden gruppe har "fri til tiden", men til gengæld arbejder *hurtigere*.

I begge tilfælde søger man at løse det samme problem, nemlig et *misforhold mellem mængden af arbejde og den tid, der er til rådighed for at udføre det*. Ved det grænseløse arbejde kan man næsten sige, at mængden af arbejde er "uendeligt" – der er altid noget, man kan arbejde med og altid noget, der kan gøres bedre. Uanset hvor længe og hvor flittigt man arbejder, vil der altid være noget, man ikke har gjort. Har man let til at få dårlig samvittighed, vil der være en glimrende anledning her.

I skemaet blev arbejds mængden belyst gennem følgende fire spørgsmål:

**Tabel 8.1**  
**HK'ernes besvarelser af de fire spørgsmål om arbejds mængde (kvantitative krav i arbejdet).**

Gennemsnitlig score for HK'erne: 39,5 point. Spørgsmål 12 vender omvendt i forhold til de øvrige.

Spørgsmål:	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig / næsten aldrig
1. Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op?	8,3 %	22,7 %	34,8 %	17,6 %	16,6 %
9. Kommer du bagud med dit arbejde?	2,3 %	13,2 %	35,5 %	28,6 %	20,4 %
11. Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	4,8 %	13,2 %	27,4 %	40,3 %	14,4 %
12. Har du tid nok til dine arbejdsopgaver?	22,3 %	38,8 %	20,7 %	11,8 %	6,3 %

Andelen i de to svarkategorier med de højeste krav ligger i intervallet 15-30 %, hvilket viser, at en anseelig andel af HK'erne oplever høje arbejds-krav i dagligdagen. Den højeste andel ser vi ved spørgsmålet om ujævn arbejdsfordeling (spørgsmål 1), som en stor andel af HK'erne kender til.

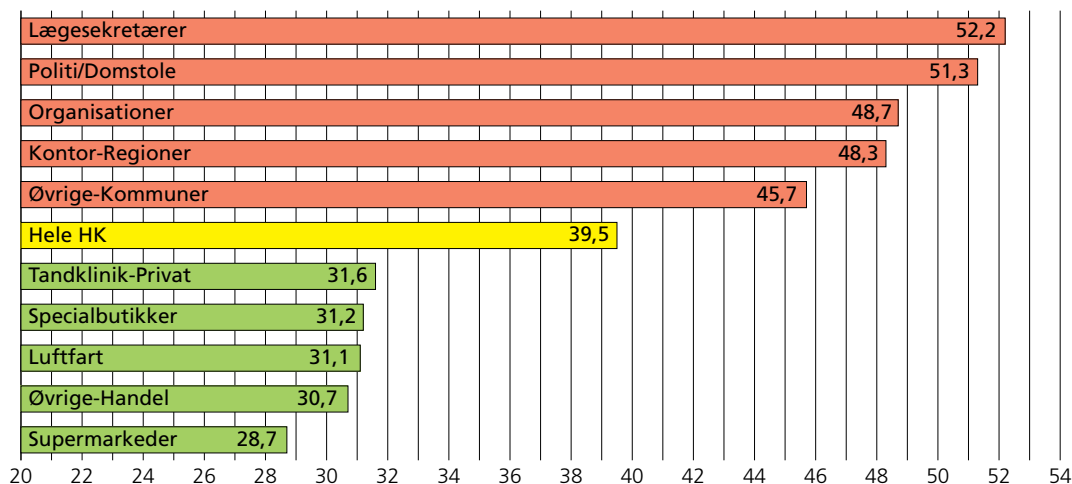
Kvinderne oplever arbejdsmængden som en smule større end mændene, men klart de største udsving finder vi, når vi ser på sammenhængen med svarpersonernes alder: Scoren for arbejdsmængde stiger fra 32 point blandt de 20-29-årige til 42 point blandt de 40-49-årige. Her topper arbejdsmængden så for derefter at falde igen til 34 point blandt dem, der er over 60 år.

Et endnu klarere mønster finder vi, når vi sammenligner de fire sektorer under HK. HK/Kommunal topper med en score for arbejdsmængde på 46,4 point mod 31,9 point i HK HANDEL. Imellem disse to yderpunkter har vi så HK/Stat med 43,3 og HK/Privat med 38,5 point. Disse forskelle på sektorniveau er overraskende store. Det drejer sig helt klart om de største sektorforskelle i denne undersøgelse.

Også når vi undersøger de 30 HK-områder, finder vi meget store forskelle på top og bund, hvilket fremgår af figur 8.1.

**Figur 8.1**  
**Score for arbejdsmængde for forskellige HK-områder.**

*De bedst og de dårligst placerede fem grupper.*



Det, der først og fremmest springer i øjnene med hensyn til arbejds­mængde, er, at *den kommunale sektor* (kommuner og regioner) ligger så højt. (Kontor-Kommuner ligger på næsten samme niveau som de fem øverste i tabellen, nemlig på 45,5 point). Ud over de kommunalt ansatte er det ansatte ved politi/domstole og ansatte i organisationer, der har stor arbejds­mængde. Det er altså HK'ere med *decideret kontorarbejde*, der konsekvent ligger højt på denne dimension.

I den modsatte ende finder vi så HK'erne inden for handel og luftfart samt de privat ansatte tandklinikassistenter. Samlet set ligger handel og den pri­vate sektor lavt, mens stat, regioner og kommuner ligger højt. Dette billede svarer således slet ikke til billedet af de offentligt ansatte, der kan tage det med ro, mens de privat ansatte knokler.

Tre grupper ligger væsentligt højere end HK-gennemsnittet *både hvad angår arbejds­mængde og arbejdstempo*, nemlig: Kontor-Regioner, Læge­sekretærer og Politi/Domstole. Erfaringsmæssigt er kombinationen af høj arbejds­mængde og -tempo en giftig kombination, som man i høj grad skal være opmærksom på.

## Arbejde-familie konflikt

Arbejde-familie konflikt (eller *work-life balance*, som det hedder på mo­derne, anerkendende dansk) er et forholdsvist nyt begreb. At vi i dag taler om det, skyldes to forhold: For det første, at kvinderne er "kommet ud på arbejdsmarkedet", og for det andet at mændene gerne vil have en rolle som familiefar ud over deres traditionelle rolle som arbejdstager og "skaf-fedyr". Vi har altså et samfund, hvor begge køn gerne vil "begge dele".

Tidligere var situationen en ganske anden, således som det så fremragende er beskrevet af Thomas Højrup ved hjælp af de såkaldte *livsformer*. Til hver af de livsformer, som Thomas Højrup har beskrevet, er der knyttet en bestemt rolle for såvel mand som kvinde. Til *karriere livsformen* i dens rene form svarede således rollen som *baglandshustru* for kvinden. Hendes rolle var at "bakke manden op", at sørge for et præsentabelt hjem, at deltage ved repræsentative lejligheder, at have interesser af kulturel og almen art osv. Til den *selverhvervende livsform* (små selvstændige erhvervsdrivende, landmænd, fiskere, butiksindehavere) svarede den *medhjælpende hustru*, som både tog sig af hjemmet og hjalp til med bedriften. Og til *lønarbejder livsformen* svarede den *hjemmegående hustru* (senere omdøbt til hjemme­arbejdende), der tog sig af mand, hjem og børn (og undertiden supplerede indkomsten med et bijob).

Mand	Kvinde
Karriere livsformen	Baglandshustruen
Den selverhvervende livsform	Den medhjælpende hustru
Lønarbejderlivsformen	Den hjemmegående (-arbejdende) hustru

Så længe verden så sådan ud, var der ingen arbejde-familie konflikt. Men det gør den ikke mere, og det danske samfund har gennem en række samfundsmæssige institutioner – først og fremmest vuggestuer, børnehaver, SFO'ere, hjemmehjælp og plejehjem – forsøgt at etablere en situation, hvor begge køn kan have erhvervsarbejde, samtidig med at vi stadigvæk får børn, der bliver sørget godt for. Grundlæggende har dette været en enorm succes. Det danske samfund er et af de samfund i verden, hvor det bedst er lykkedes at forene en høj erhvervsfrekvens blandt kvinder med en nogenlunde høj fertilitetsrate. I Sydeuropa får man fx langt færre børn, samtidig med at erhvervsfrekvensen blandt kvinder er lavere. Imidlertid kan der stadig opstå problemer med at kombinere arbejde og familie. De to konflikt-punkter hedder *tid og energi*. Mange – især med grænseløst arbejde/karriere livsform – synes, at de alt for ofte skal være begge steder på én gang, og mange føler, at arbejdet i for høj grad dræner dem for energi, således at de er "flade", når de kommer hjem.

I undersøgelsen er arbejde-familie konflikt netop belyst ved at stille spørgsmål om tid og energi:

**Tabel 8.2**  
**HK'ernes svar på de fire spørgsmål om arbejde-familie konflikt.**

Gennemsnitsscore for HK'erne: 26,6 point.

Spørgsmål:	Ja, ofte	Ja, jævnligt	Sjældent	Aldrig
67. Sker det, at der er konflikt mellem dit arbejde og privatliv, således at du helst ville være "begge steder på én gang"?	8,0 %	15,4 %	37,7 %	38,9 %

Spørgsmål:	Ja, helt sikkert	Ja, til en vis grad	Ja, men kun lidt	Nej, slet ikke
68. Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?	6,6 %	20,2 %	27,6 %	45,6 %
69. Føler du, at dit arbejde tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?	4,4 %	16,4 %	23,1 %	56,1 %
70. Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?	9,2 %	13,2 %	15,1 %	62,5 %

Umiddelbart måtte man forvente, at forekomsten af arbejde-familie konflikt ville være relativt lav blandt HK'ere, der ikke så ofte har karrierestillinger, og det viste sig da også at være tilfældet. Tabel 8.2 viser, at omkring en fjerdedel af svarpersonerne angiver problemer i større eller mindre grad, mens omkring halvdelen slet ikke oplever konflikter. På dette felt kan man undertiden opleve, at den ansatte selv ikke vil/kan erkende konflikten, mens ægtefællen eller børnene synes, at der er et problem. Vi har derfor udviklet det såkaldte "alkoholiker spørgsmål" (spørgsmål 70), men som det fremgår, var der kun begrænset "bid". Næsten to tredjedele af svarpersonerne angiver, at hverken venner eller familie har sagt til dem, at de arbejdede for meget.

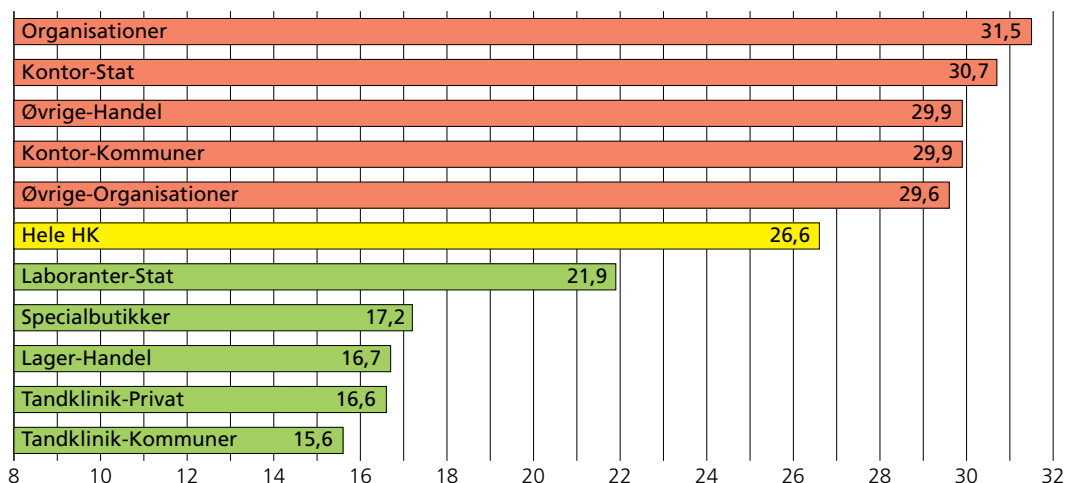
Arbejde-familie konflikt ligger på stort set samme niveau hos de mandlige og kvindelige HK'ere, hvilket svarer til mønsteret på det øvrige arbejdsmarked. Derimod er der tydelige aldersforskelle, idet scoren er højest hos de 20-29-årige (30,4) og lavest hos de 60+ årige (20,7).

De fire HK-sektorer ligger ikke langt fra hinanden på denne dimension. Der er kun 4 points forskel på HK/Kommunal, som har den højeste score (28,8) og HK/Privat, der har den laveste (24,6).

I figur 8.2 ser vi, hvilke områder inden for HK der scorede særlig højt og lavt med hensyn til en eventuel konflikt mellem arbejde og privatlivet.

**Figur 8.2**  
**Score for arbejde-familie konflikt for forskellige HK-områder.**

*De bedst og de dårligst placerede fem grupper*



Igen er billedet temmelig markant. De grupper, der scorer højest med hensyn til arbejde-familie konflikt, arbejder alle sammen helt overvejende inden for kontorområdet. Til gengæld scorer tandklinikassistenterne – både de privat og de offentligt ansatte – meget lavt på denne dimension sammen med et par grupper inden for handelsområdet. Også laboranterne ligger lavt.

Vi får altså ikke bekræftet forestillingen om, at arbejde-familie konflikter først og fremmest skal findes inden for HK HANDEL, hvor man ofte har arbejde i weekenderne og undertiden lange åbningstider.

## **Grænseløst arbejde – hvem har både stor arbejds-mængde og arbejde-familie konflikt?**

Vi kombinerer nu de to dimensioner for at se, hvem der *både* ligger højt med hensyn til arbejds-mængde og arbejde-familie konflikt. Figur 8.3 viser, hvordan de forskellige HK-områder er placeret.

I figuren er der tre grupper, der springer i øjnene med både stor arbejds-mængde og arbejde-familie konflikt:

- Organisationer
- Politi/Domstole
- Kontor-Regioner

Til gengæld er der også tre grupper, hvor man ligger meget lavt på både arbejds-mængde og arbejde-familie konflikt:

- Specialbutikker
- Lager-Handel
- Tandklinik-Privat

Samlet set ligger HK'erne lavt, hvad angår arbejde-familie konflikt. Grupper med grænseløst arbejde så som ledere, akademikere, mediefolk og undervisere ligger væsentligt højere.

Figur 8.3

Arbejds-mængde og arbejde-familie konflikt hos forskellige HK-områder.

Kun områder med høj eller lav score er medtaget i figuren.



Inden for HK ser vi et overraskende mønster, idet det først og fremmest er medlemmer med *kontorarbejde* og primært *offentligt ansatte*, der kommer tæt ved situationen med det grænseløse arbejde. Dette billede bryder med det almindelige medie-billede, som overvejende lægger vægt på, at de offentligt ansatte måske nok har lavere løn, men så til gengæld ikke arbejder så hårdt. Det anfægter også forestillingen om, at butiksarbejdet med lange åbningstider og weekendarbejde er i konflikt med familielivet. Den sande skurk i denne fortælling ser ud til at være *kontorarbejdet!*



A blue-tinted photograph of a woman smiling in a retail or office environment. She is wearing a dark vest over a light-colored shirt. In the foreground, a computer keyboard is visible. In the background, two children are looking at a tablet, and another woman is standing behind them. The overall scene suggests a positive work environment.

# 9. Arbejdsglæde

# Jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen

I et land som Danmark har arbejdet stor betydning for næsten alle voksne mennesker. Arbejdsglæde – eller mangel på samme – betyder derfor meget for vores livskvalitet. Men arbejdsglæde er ikke noget helt entydigt begreb, og der er mange forskellige ting, der kan gøre os mere eller mindre glade for vores arbejde.

Helt elementært kan man være glad for overhovedet at have et arbejde. Et arbejde betyder, at man kan forsørge sig selv og sine, at man har struktur på hverdagen, og at man "gør en forskel". Det er vel dokumenteret, at arbejdsløshed kan medføre dårligt helbred – både psykisk og fysisk.

Men det er som bekendt ikke alle i arbejde, der har lige stor arbejdsglæde. Det kan her være nyttigt at skelne mellem *jobbet* og *arbejdspladsen*. Man kan godt være glad for sit job uden at være glad for arbejdspladsen – og omvendt. I dette afsnit skelner vi derfor mellem *jobtilfredshed* og *involvering i arbejdspladsen*.

## Jobtilfredshed

Jobtilfredshed hænger først og fremmest sammen med to ting:

1. Jobbets *indhold* og *organisering*. Udviklende arbejde med høj mening og indflydelse giver helt klart den største jobtilfredshed. EGA (ensidigt gentaget arbejde) hænger i alle undersøgelser sammen med lav jobtilfredshed.
2. *Relationerne* på jobbet. Her tænkes først og fremmest på forholdet til kolleger og ledere, men også forholdet til kunder og klienter kan have stor betydning. Blandt de vigtige faktorer er konflikter, mobning, trusler og – i den positive ende – social støtte, anerkendelse og respekt.

Forskningen har vist, at der i de senere år er sket en dramatisk udvikling, således at de *relationelle* faktorer har fået stadig større betydning, mens jobbets indhold og organisering er gledet i baggrunden. De største stressbelastninger på moderne danske arbejdspladser ser således ud til at være manglende anerkendelse og respekt, konflikter, mobning, manglende forudsigelighed, dårlig ledelse osv.

**Table 9.1****HK'ernes besvarelser på spørgsmålene om jobtilfredshed.**

Gennemsnit for HK: 74,2 point.

Hvor tilfreds er du med:	Meget tilfreds	Tilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds
Dine fremtidsudsigter i arbejdet?	31,3 %	56,4 %	8,9 %	3,4 %
Arbejdsmiljøet?	35,2 %	51,9 %	9,9 %	3,0 %
Måden, dine evner bruges på?	34,2 %	55,0 %	8,6 %	2,3 %
Dit job som helhed, alt taget i betragtning?	42,8 %	50,1 %	5,5 %	1,7 %

Svarene på spørgsmålene om jobtilfredshed ses i tabel 9.1.

HK'erne har generelt en høj jobtilfredshed. Når man sammenligner med danskerne generelt, er der især flere, der er *meget* tilfredse på de fire områder, der spørges om, nemlig 31-43 % mod 13-23 % i gennemsnit for hele arbejdsmarkedet. Det er altså et flot resultat.

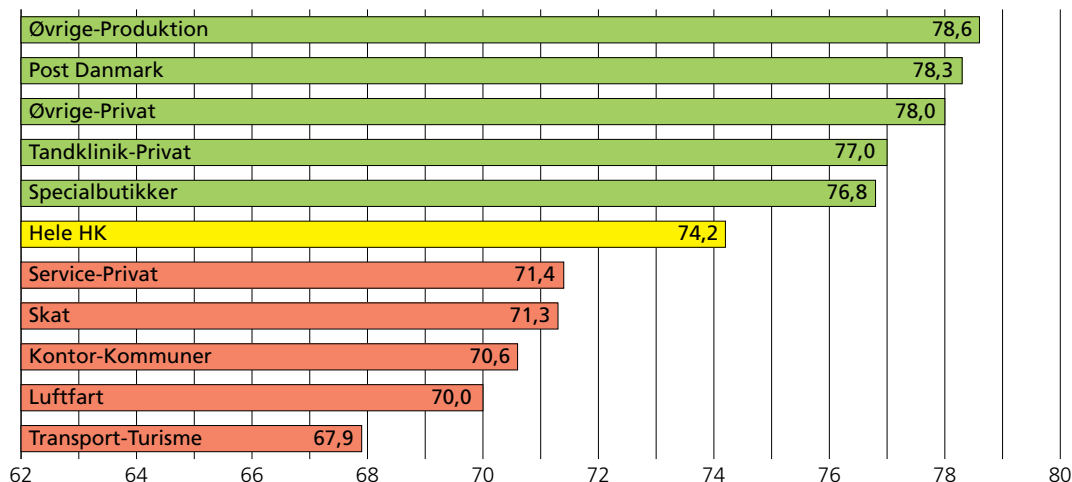
Tilfredsheden er nogenlunde den samme hos mænd og kvinder, men når vi ser på alder, viser der sig at være et markant mønster, idet tilfredsheden vokser støt, jo ældre medlemmerne er. Fra 71 point hos de 20-29-årige til 78 point hos dem over 60 år. Det samme mønster ser vi, når vi analyserer anciennitet: De mest tilfredse er dem, der har været på arbejdspladsen i 30 år eller mere. Den vigtigste forklaring på disse resultater er med stor sandsynlighed, at de utilfredse har valgt at forlade deres job eller måske at gå på efterløn. Tilbage bliver så en flok tilfredse repræsentanter for "det grå guld".

Ser vi på de fire sektorer inden for HK, er forskellene ikke store, men mønsteret følger den generelle tendens i denne undersøgelse: HK HANDEL ligger bedst, mens HK/Kommunal ligger dårligst.

I figur 9.1 går vi tættere på og viser tilfredsheden fordelt efter HK-områder.

**Figur 9.1**  
**Score for jobtilfredshed i forskellige HK-områder.**

De fem grupper med højest og lavest jobtilfredshed.



Det, der straks springer i øjnene, er, at der ikke er offentlige områder blandt de fem med højest jobtilfredshed. De fire hører under HK/Privat og den femte under HK HANDEL. Tre af disse områder – Post Danmark, Specialbutikker og Tandklinik-Privat – hører til de store positive overraskelser i denne undersøgelse. Man kan se på det samlede mønster, at det ikke er nogen tilfældighed, at netop disse områder er præget af høj jobtilfredshed.

I bunden har vi også nogle private områder, nemlig Service-Privat, Luftfart og Transport-Turisme. For Transport-Turismes vedkommende svarer resultatet helt til de øvrige resultater for området. Endelig ser vi også, at Skat og Kontor-Kommuner har lav jobtilfredshed i forhold til resten af HK.

## Involvering i arbejdspladsen

Det andet begreb, vi arbejder med i dette kapitel, er *involvering i arbejdspladsen*. Spørgsmålet er her, om man som ansat *identificerer* sig med sin arbejdsplads. Synes man, at arbejdspladsens problemer også er ens egne problemer? Bruger man ordet "vi", når man omtaler arbejdspladsen? Vil man gøre en ekstra indsats, hvis der er behov for det, uden nødvendigvis at blive belønnet for det?

I forskningen om arbejdsliv var "Arbejderkollektivet" tidligere et meget centralt begreb. Blandt medlemmerne af arbejderkollektivet (som regel på store industriarbejdspladser som fx B & W) var det normen at tale om "vi"

(arbejderne) og "de" (ledelsen). Der var her tale om en konfliktkultur, hvor de modsat rettede interesser var i fokus. Ud fra en sådan opfattelse ville det være udtryk for "falsk bevidsthed" at sige "vi" om hele virksomheden.

At have høj involvering i sin arbejdsplads betyder omvendt, at man fokuserer på de fælles interesser. Udgangspunktet er, at hvis det går virksomheden godt, vil de ansatte – alt andet lige – have bedre arbejdsforhold og større arbejdsglæde. Den danske samarbejdsmodel hviler i høj grad på denne antagelse.

**Tabel 9.2**  
**Involvering i arbejdspladsen er belyst ved hjælp af fire spørgsmål. Her vises HK'ernes besvarelser af spørgsmålene.**

Gennemsnit for HK: 67,4 point.

NB. Det øverste spørgsmål "vender omvendt" i forhold til de øvrige.

Spørgsmål:	Altid	Ofte	Somme- tider	Sjældent	Aldrig / næsten aldrig
15. Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted?	2,3 %	9,0 %	13,3 %	29,1 %	46,3 %
28. Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads?	25,7 %	40,1 %	17,1 %	6,9 %	10,3 %
33. Nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker?	13,2 %	38,8 %	29,5 %	12,9 %	5,7 %
44. Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?	16,6 %	48,0 %	23,4 %	8,4 %	3,6 %

Også her ligger HK'erne generelt godt placeret. På de fire spørgsmål er der mellem 13 og 46 %, der anvender de mest positive svarkategorier, mens der er meget få (2-10 %), der anvender de mest negative svarmuligheder.

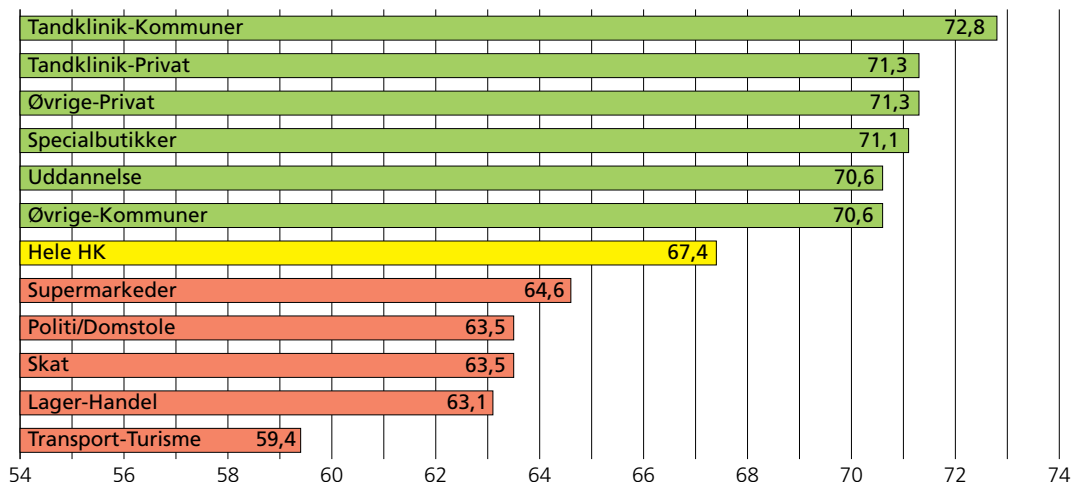
Involveringen i arbejdspladsen er lavest hos de 30-39-årige, hvilket måske hænger sammen med, at den gruppe har større fokus på familie og børn. Den højeste involvering finder vi blandt medlemmer, der er over 60 år. Og som med tilfredshed gælder det også her, at HK HANDEL ligger bedst, mens HK/Kommunal ligger dårligst. Forskellen er dog kun på godt 2 point.

Går vi så videre og ser på de enkelte HK-områder, får vi følgende billede:

**Figur 9.2**

**Score for involvering i arbejdspladsen fordelt efter HK-områder.**

De seks højest og fem lavest placerede områder. To områder havde præcis samme gennemsnit, nemlig 70,58 point. Derfor har vi medtaget seks HK-områder i stedet for de sædvanlige fem bedste.



Det er her slående, at de to grupper af tandklinikassistenter ligger i toppen. Der er her tale om små arbejdspladser, som ofte gør det lettere at føle sig involveret i arbejdspladsen. Noget overraskende ligger Uddannelse inden for HK/Stat også pænt placeret. Dette område ligger ellers "midt i feltet", når det gælder det psykiske arbejdsmiljø.

I bunden ser vi tre områder, der på mange andre områder ligger i bunden: Politi/Domstole, Skat og Transport-Turisme. Dertil kommer – lidt overraskende – Lager-Handel.

### **Samlet arbejdsglæde – jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen**

Vi vender nu tilbage til udgangspunktet og stiller spørgsmålet: Hvor finder vi jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen *på én gang*? Som det fremgår af figur 9.3, er der fire HK-områder, der er med i opløbet om at have størst arbejdsglæde:

- Post Danmark
- Tandklinik-Privat
- Øvrige-Privat
- Specialbutikker

**Figur 9.3**  
**Jobtilfredshed og involvering i arbejdspladsen.**

HK-områder med særlig høj eller lav placering på de to dimensioner.



Det mest bemærkelsesværdige ved dette resultat er nok, at der ikke er nogen offentlige områder imellem de bedste. Det ser ikke godt ud for arbejdsglæden i den offentlige sektor.

I den modsatte ende af spekteret finder vi et enkelt område, der adskiller sig meget klart fra de øvrige, nemlig Transport-Turisme. I lyset af undersøgelsens øvrige resultater er dette ikke nogen overraskelse, idet netop dette område placerer sig i bunden på næsten alle de undersøgte dimensioner. Igen er det slående, at spredningen inden for HK/Privat er så stor. Inden for denne sektor er der ekstra langt fra top til bund, når det gælder arbejdsglæde.



A photograph of a woman with dark, wavy hair, wearing a white collared shirt and a grey cable-knit cardigan. She is looking down at an open book she is holding, with a slight smile on her face. The entire image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

# 10. Psykisk velbefindende

# Stress og udbrændthed

I "gamle dage" led folk af *dårlige nerver* – eller med "lægesprog" af *neurasteni* eller af *kronisk belastningsneurose*. Og det var ikke noget, man talte højt om. I dag har vi stress og er udbrændte, og det er noget, alle taler om. Både stress og udbrændthed er ord, der er gået ind i dagligdagens sprog, men deres oprindelse er meget forskellig.

## Stress

Det var Hans Selye – en canadisk forsker af ungarnsk oprindelse – der først introducerede ordet stress i dets nuværende betydning. Selye forskede først og fremmest i de psykofysiologiske sider ved stress-processen og var en flittig mand, der skrev 1700 forskningsmæssige artikler, 15 videnskabelige værker og 7 populære bøger, inden han døde som 75-årig. Det er i høj grad hans fortjeneste, at vi anvender ordet stress i dets nuværende betydning, og at det er blevet så populært.

Egentlig er det forkert at snakke om "ordet stress i dets nuværende betydning". Der er nemlig fortsat temmelig stor forvirring omkring brugen af ordet. For det første bruger nogle ordet om faktorer i *omgivelserne*, mens andre bruger det om en tilstand hos *individet*. Og for det andet tales der både om stress som en *sygdom*, og som en tilstand, der eventuelt kan *føre til sygdom*.

I Danmark er der udbredt enighed om at anvende ordet stress om en individtilstand, der kan beskrives som en *kombination af anspændthed og ulyst*. (Selye kaldte denne tilstand for *distress*). De faktorer, der øger risikoen for stress, kaldes så for *stressorer* eller stressbelastninger. De fleste er også enige om, at kortvarig stress ofte er hensigtsmæssig, mens langvarig eller kronisk stress kan føre til forskellige sygdomme – primært hjertesygdomme og depression.

En lang række faktorer i og uden for arbejdet kan føre til stress. Grundstenene i disse stressorer er *de seks guldorn*, idet disse seks faktorer kan genfindes i de fleste stressbelastende situationer. Det vil altså sige, at lav *indflydelse*, lav *mening*, lav *social støtte*, lav *forudsigelighed*, lav *belønning* (*anerkendelse*) og for lave eller høje *krav* øger risikoen for stress. I konkrete situationer, fx i forbindelse med mobning, vil mange af disse faktorer være på færde samtidigt (den mobbede vil opleve lav indflydelse, lav mening, lav støtte, lav forudsigelighed og lav anerkendelse på én gang).

Stress har mange uheldige virkninger ud over de helbredsmæssige. Blandt andet kan det nævnes, at stress øger risikoen for ulykker og fejl, øger sygefravær og personaleomsætning, går ud over motivation og samarbejde samt påvirker kvaliteten i kundebetjening og kommunikation. Arbejdspladserne har derfor en stor fordel af at forebygge stress samt lære de ansatte om relevant stresshåndtering.

I denne undersøgelse er stress målt ved hjælp af fire spørgsmål, som fokuserer på kombinationen af anspændthed og ulyst.

**Tabel 10.1**  
**HK'ernes besvarelser af de fire spørgsmål om stress.**

*Gennemsnitsscoren er 23,0 point.*

Spørgsmålene handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger:	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
80. Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?	2,1 %	7,6 %	10,6 %	23,7 %	56,1 %
81. Hvor tit har du været irriteret?	0,9 %	7,0 %	15,7 %	43,6 %	32,8 %
82. Hvor tit har du været anspændt?	1,2 %	8,7 %	14,8 %	36,5 %	38,8 %
83. Hvor tit har du været stresset?	2,1 %	8,2 %	14,0 %	34,3 %	41,4 %

Tabel 10.1 viser et klart billede med relativt ens besvarelser på de fire spørgsmål. Omkring 8-10 % ligger i "det røde felt", mens 11-16 % ligger i mellemzonen. Endelig er der 75-85 %, der kun sjældent har stress-symptomerne. Som det fremgår, svarer dette billede ikke til mediernes billede af en befolkning, hvor "alle har stress". Cirka 10 % stressede svarer udmærket til det billede, som forskningen har tegnet gennem de senere år af danskernes stress.

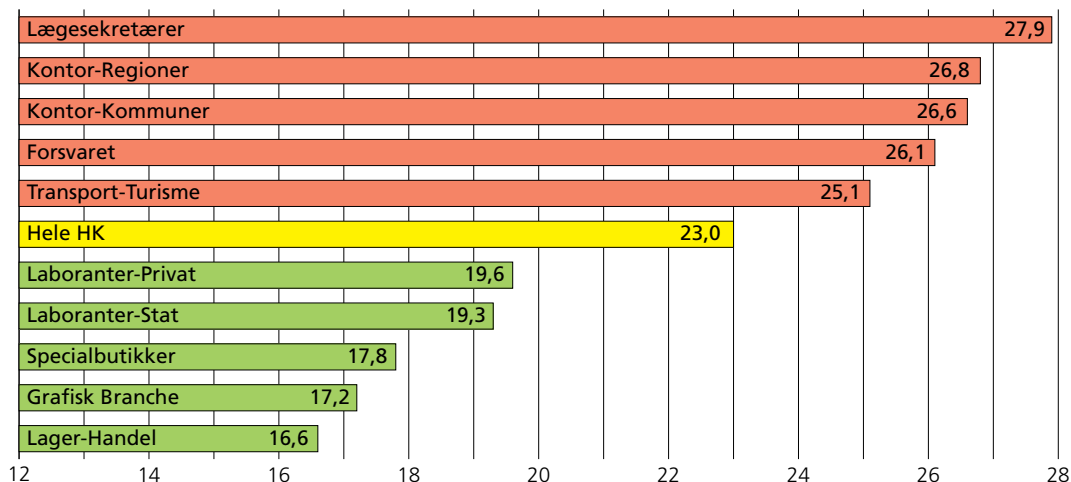
Når man ser på HK under ét, har de kvindelige medlemmer klart mere stress end mændene (24,2 point mod 18,7). Det højeste stress-niveau ses desuden i aldersgruppen 30-39 år (24,5 point), mens den laveste stress findes hos de medlemmer, der er over 60 år (20,4 point).

Ser vi dernæst på de fire sektorer i HK, viser det sig, at HK/Kommunal har det højeste gennemsnit for stress (26,0 point), mens HK/Privat og HK/Stat ligger lavest (21,6 point). Lederne har – i modsætning til hvad mange tror – lidt lavere stress-niveau end medlemmer, der ikke er ledere (22,6 point mod 23.1). Den typiske HK'er med stress er med andre ord en kvinde i 30'erne, som er kommunalt ansat.

Går man et skridt tættere på HK'erne, finder man følgende billede af stress-niveauet i de forskellige HK-områder:

**Figur 10.1**  
**Score for stress hos HK'ere i forskellige HK-områder.**

*De fem områder med højest og lavest stress.*



Figur 10.1 viser en forskel i stress-score på cirka 10 point fra den mest til den mindst stressede gruppe. Det mest bemærkelsesværdige er nok, at tre af grupperne med mest stress kommer fra den kommunale sektor. Dertil kommer Forsvaret og Transport-Turisme. I bunden med lav stress ses en enkelt gruppe af offentligt ansatte, nemlig Laboranter-Stat, men ellers er det den private sektor, der dominerer her. Det samlede billede er således, at der er mere stress i den offentlige sektor end i den private.

I HK-undersøgelsen blev der stillet tre ekstraspørgsmål om psykisk arbejdsmiljø og stress. Det første drejede sig om, hvorvidt man havde været sygemeldt som følge af det psykiske arbejdsmiljø inden for det seneste år. Det andet gik på, om man havde været sygemeldt på grund af stress inden for det seneste år, og det tredje handlede om, hvorvidt man havde været til lægen på grund af stress.

Den samlede svarfordeling for disse spørgsmål ses i tabel 10.2.

**Tabel 10.2****HK'ernes besvarelser på to særlige spørgsmål om sygemelding på grund af psykiske forhold.**

\* *Langvarig sygemelding blev forklaret som værende 4 uger eller mere.*

\*\* *Psykisk arbejdsmiljø blev forklaret som "samarbejdsproblemer, chikane, stress, for høje krav, omstrukturering, ledelsesproblemer eller lignende".*

Spørgsmål:	Ja, langvarig sygemelding*	Ja, kortvarig sygemelding	Nej	Husker ikke / ved ikke
93. Har du inden for det seneste år været sygemeldt som følge af det psykiske arbejdsmiljø? **	1,6 %	5,4 %	92,9 %	0,2 %
94. Har du inden for det seneste år været sygemeldt fra din nuværende arbejdsplads, hvor alene stress i arbejdet var hovedårsagen?	1,7 %	4,1 %	93,8 %	0,4 %

Dertil kommer et enkelt spørgsmål: "Har du inden for det seneste år henvendt dig til egen læge med stresssymptomer". Hertil svarede 10,3 % ja. Denne andel svarer fuldstændigt til andelen, der ovenfor angiver at have været stresset i mindst "en stor del af tiden" (også 10,3 %). Alt i alt er der således 6-7 %, der har været sygemeldt med stress og 10 %, der har været til lægen. Disse tal refererer til et enkelt år. Hvis man går ud fra, at der er 210.000 HK'ere i arbejde, vil det altså sige, at 13-14.000 har været sygemeldt og 21.000 til lægen med stress i løbet af det seneste år. Der er med andre ord tale om ganske betydelige tal, der repræsenterer store omkostninger for de ramte, deres arbejdsgivere og det offentlige.

HK/Kommunal ligger klart dårligst placeret, uanset hvilket af de tre forhold vi fokuserer på. Som det fremgår af tabel 10.3, er dette specielt tilfældet, når vi ser på fravær. De kommunalt ansatte har 2-3 gange så meget fravær på grund af stress eller psykisk arbejdsmiljø som de andre sektorer inden for HK.

**Tabel 10.3****Fravær på grund af stress eller psykisk arbejdsmiljø samt lægebesøg på grund af stress i de fire sektorer under HK.**

	HK HANDEL	HK/Privat	HK/Kommunal	HK/Stat	HK, i alt
Fravær, psykisk arbejdsmiljø	5,5 %	5,6 %	12,3 %	3,3 %	6,9 %
Fravær, stress	5,3 %	4,6 %	9,7 %	3,3 %	5,8 %
Lægebesøg med stress	10,7 %	8,7 %	14,1 %	7,5 %	10,3 %

Når man graver et spadestik dybere, viser det sig, at der helt klart er nogle risikogrupper inden for HK, som især har højt stressbetinget fravær og/eller lægebesøg. Disse grupper fremgår af tabel 10.4.

**Tabel 10.4**  
**HK-områderne med det højeste niveau for stressbetinget fravær eller lægebesøg.**

	Andel med stressbetinget fravær	Andel med stressbetinget lægebesøg
Transport-Turisme	8,2 %	13,1 %
Organisationer	7,4 %	13,2 %
Luftfart	10,2 %	11,9 %
Kontor-Kommuner	13,2 %	14,7 %
Lægeseekretærer	7,0 %	12,7 %
Øvrige-Kommuner	5,4 %	16,2 %
IT-Stat	15,0 %	11,7 %

Denne liste over højrisikogrupper med hensyn til stress indeholder såvel forventede resultater som overraskelser. Den store overraskelse er IT-Stat, som generelt er et område, der ligger helt fint i denne undersøgelse. Denne gruppe scorer "normalt" på både stress, udbrændthed og søvnbesvær, og alligevel ligger den altså højt, hvad angår stress-fravær og lægebesøg. Et paradoksalt resultat.

Til gengæld er det ikke overraskende at finde de kommunale og private HK-områder, som fremgår af tabellen. Især to grupper må siges at have store stressproblemer, nemlig Kontor-Kommuner og Transport-Turisme. Disse to HK-områder har klart det dårligste psykiske arbejdsmiljø inden for HK, og begge grupper har da også et højt niveau for både de forhold, der fremgår af tabellen, og for symptomerne stress, søvnbesvær og udbrændthed.

## Udbrændthed

Mens stress er et ord, der vandrede fra videnskaben over i befolkningen, er det lige omvendt med begrebet *udbrændthed*. Den første, der brugte ordet i den nuværende betydning, var psykologen Herbert Freudenberger, som var en tysk jøde, der i 1938 i sidste øjeblik flygtede ud af Nazi Tyskland som 12-årig. I New York opbyggede han en psykologpraksis og arbejdede gratis om aftenen blandt stofmisbrugere og småkriminelle. Her stødte han på ordet *burnout*, som de frivillige brugte om sig selv og hinanden. De oplevede, at "batteriet var fladt", og at de blev demotiverede og kyniske. Kort sagt: De arbejdede mere, men der kom mindre ud af det. Freudenberger selv

arbejdede 14-15 timer om dagen, seks dage om ugen indtil sin død i 1999 – og brændte aldrig ud.

Næsten samtidig med Freudenberg stødte Christina Maslach på burn-out begrebet på den amerikanske østkyst i Californien. Også hun havde bemærket, hvordan socialarbejdere brugte betegnelsen burnout om en tilstand med stor træthed og manglende motivation. Det blev Maslach, der på afgørende måde kom til at præge forskningen vedrørende udbrændthed i hele verden. For det første definerede hun udbrændthed som *et syndrom* med tre komponenter: 1. Følelsesmæssig udmattelse. 2. Negativ og kynisk holdning til de mennesker, man skal hjælpe. 3. Reduceret arbejdsevne. Man arbejder mere og udretter mindre. Og for det andet konstruerede hun sammen med Jackson det spørgeskema, som kom til at gå sin sejrs gang over hele verden: *The Maslach Burnout Inventory, MBI*, som netop opererer med disse tre under-dimensioner.

Da Maslach begyndte at studere fænomenet forskningsmæssigt, oplevede hun, at de videnskabelige tidsskrifter afviste hendes artikler som "pop videnskab". Man kunne ikke bare samle sådan et begreb op ude i virkeligheden og begynde at forske om det! (Dette har ændret sig. I dag står Maslach som forfatter af over 600 videnskabelige artikler, hvoraf flere er citeret over 1000 gange!)

Ifølge Maslach er udbrændthed en tilstand, der opstår hos personer, der "arbejder med mennesker", primært sygeplejersker, socialrådgivere, skolelærere, hjemmehjælpere, læger, fængselsfunktionærer m.v. Maslachs oprindelige spørgeskema var da også konstrueret således, at det kun kunne anvendes af personer med klientarbejde. Hermed blev postulatet lidt af en cirkelslutning. En omfattende forskning har nu vist, at der optræder udbrændthed i *alle job*. I Danmark er der udviklet et spørgeskema, Copenhagen Burnout Inventory, CBI, som er anvendt i såvel dansk som udenlandsk forskning. Dette skema opererer med tre dimensioner: Personlig, arbejdsrelateret og klientrelateret udbrændthed. Den første af disse dimensioner dækker over *en generel følelse af fysisk og psykisk træthed og udmattelse*, som ifølge sagens natur kan ramme såvel folk i arbejde som mennesker uden for arbejdsmarkedet. Det er fire spørgsmål fra CBI's skala for personlig udbrændthed, der er anvendt i skemaet som mål for udbrændthed.

**Tabel 10.5****HK'ernes besvarelser på de fire spørgsmål om udrændthed.**

Gennemsnitsscore for HK: 29,0 point.

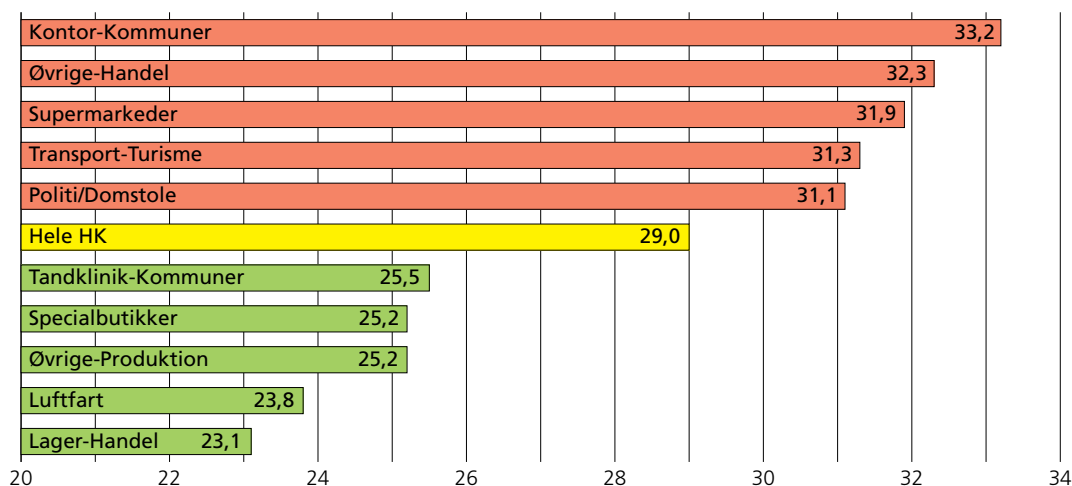
Spørgsmålene handler om, hvordan du har haft det de sidste 4 uger:	Hele tiden	En stor del af tiden	En del af tiden	Lidt af tiden	På intet tidspunkt
73. Hvor tit har du følt dig udkørt?	2,1 %	10,9 %	19,2 %	38,3 %	29,5 %
75. Hvor tit har du været fysisk udmattet?	1,5 %	9,4 %	14,7 %	36,4 %	37,9 %
76. Hvor tit har du været følelsesmæssigt udmattet?	1,8 %	8,1 %	14,3 %	29,8 %	46,1 %
78. Hvor tit har du været træet?	3,9 %	16,6 %	24,9 %	40,1 %	14,6 %

Svarmønsteret er klart, idet omkring 10 % føler sig egentlig udkørte eller udmattede, mens noget flere blot er "trætte". Kvindelige HK'ere er noget mere udrændte end mændene (30 point mod 25), hvilket er et normalt mønster. Til gengæld vil det nok overraske mange, at udrændthedsniveauet *falder* med alderen (fra 32,6 point blandt de 20-29-årige til 28,0 point blandt de over 60-årige). De kommunalt ansatte HK'ere har det højeste gennemsnit for udrændthed (31,5 point), mens det laveste gennemsnit findes i HK/Privat (26,7). Den typiske udrændte HK'er er altså en ung kommunalt ansat kvinde.

Højrisiko grupperne for udrændthed inden for HK fremgår af figur 10.2.

**Figur 10.2****Den gennemsnitlige score for udrændthed inden for forskellige HK-områder.**

De fem højeste og laveste gennemsnit.



Blandt grupperne med højt gennemsnit for udbrændthed ser vi to grupper, som næsten kan kaldes for "gamle kendinge", nemlig Kontor-Kommuner og Transport-Turisme. Dertil kommer Politi/Domstole og – noget uventet – to områder fra HK HANDEL. I den gode ende er der til gengæld ingen overraskelser. Specielt Specialbutikker ligger meget flot på næsten samtlige dimensioner i undersøgelsen, og det samme gælder for de kommunale tandklinikassistenter, der udgør en klar kontrast til de øvrige kommunale områder.

## Samlet om stress og udbrændthed – hvem ligger bedst?

Stress og udbrændthed følges ofte ad. Både når man ser på det enkelte menneske, og når man studerer grupper. I teorierne om stress betragtes udmattelse og træthed, "som man ikke kan sove sig fra", som en slags slutstadiet i stress processen. Imidlertid skal man passe på med at se på både stress og udbrændthed som tilstande, man ikke kan komme sig fra. Dette understreges også af et af de resultater, der omtales ovenfor, nemlig at gennemsnittet for udbrændthed *falder med alderen* blandt HK'erne.

I figur 10.3 ses det tydeligt, at HK-områder, der ligger højt med hensyn til stress, også har en tendens til at ligge højt, når vi ser på udbrændthed. Som det fremgår af figuren, er der tre områder, der især skiller sig ud, idet man har en høj score på begge dimensioner:

- Kontor-Kommuner
- Kontor-Regioner
- Lægeseekretærer

Det er naturligvis slående, at alle disse tre grupper hører til i den "kommunale verden". Den første gruppe arbejder i kontorerne i de kommunale forvaltninger, den anden gruppe i regionernes administrationer og den tredje på regionernes sygehuse.

Andre grupper har også et relativt højt niveau så som Transport-Turisme og Politi/Domstole.

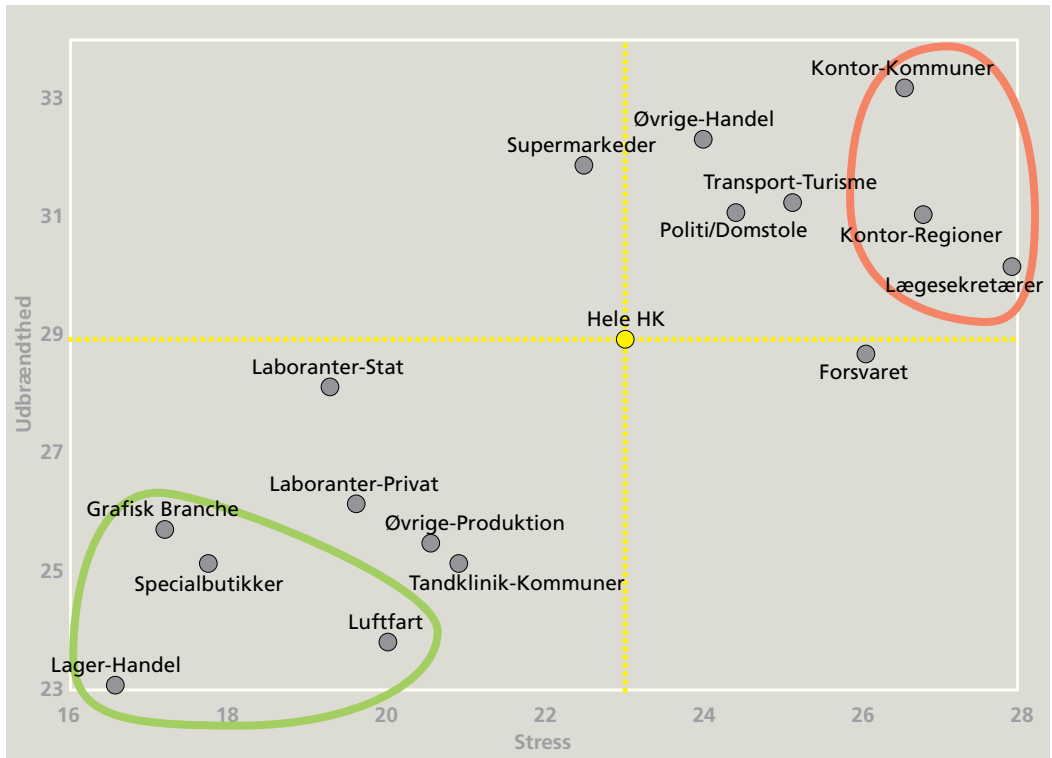
I den gode ende finder vi følgende fire grupper:

- Lager-Handel
- Grafisk Branche
- Specialbutikker
- Luftfart

**Figur 10.3**

**Fordelingen af HK-områder på dimensionerne stress og udbrændthed.**

Grupper med høj eller lav score.



Som det fremgår af figuren, er det Lager-Handel, der ligger suverænt bedst med et lavt niveau for både stress og udbrændthed, mens de øvrige tre grupper ligger nogenlunde på linje. Det vil nok overraske mange, at de private områder Grafisk Branche og Luftfart er at finde i dette gode selskab.

Det mest bemærkelsesværdige ved disse resultater er forskellen på den offentlige og den private sektor. Specielt kommunerne og regionerne er kendetegnet ved et højt niveau for både stress og udbrændthed. I mange år har der været stort fokus på grupper som hjemmehjælpere, pædagoger, lærere, sygeplejersker, socialrådgivere osv. Denne undersøgelse, som gør det muligt at sammenligne "på tværs" mellem den offentlige og den private sektor, sætter en tyk streg under det forhold, at det ikke "kun" er de såkaldt "varme hænder", der mærker de problematiske arbejdsforhold inden for den offentlige sektor.



# 11. Krænkende adfærd

# Specielt om mobning og sexchikane

Når man taler om krænkende adfærd, dækker begrebet normalt over fire forskellige forhold: Mobning, sexchikane, vold og trusler om vold. Det gælder for alle fire former, at de kan have meget langvarige og ubehagelige konsekvenser for den ramte. Det er derfor også meget positivt, at der har været stigende fokus på krænkende adfærd i de senere år. Selv om vi anvender en fælles overskrift, har hver af de fire former alligevel sine særtræk, som gør det rimeligt at behandle dem adskilt.

## Mobning

*Mobning* defineres ofte således: "Ved mobning forstår man, at man gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod". Denne definition blev gengivet i spørgeskemaet i forbindelse med det pågældende spørgsmål, for at det skulle stå klart for svarpersonerne, hvad spørgsmålet handlede om. Til trods herfor kan det alligevel være svært at afgrænse mobning på arbejdspladsen. Der er især to problemer: For det første kan det være problematisk at afgrænse mobning i forhold til drillerier, bagtalelse, latterliggørelse, negativ omtale og andre former for negativ adfærd på arbejdspladsen. Spørgsmålet er jo, hvor slemt det skal være, og hvor længe det skal vare, for at man kan tale om mobning? Det andet problem har at gøre med, at der kan være forskellige opfattelser af de samme handlinger. For eksempel kan den mobbede føle sig mobbet, mens mobberen anser det hele for at være en bagatel. Hvem har så ret? Konklusionen inden for mobbeforskningen er den naturlige, at det er den mobbede, der "bestemmer", om der er tale om mobning eller ej. Denne løsning er nok den bedst mulige, men efterlader alligevel et problem, idet den mobbede jo kan være en meget følsom person, der let føler sig mobbet.

Uanset disse metodeproblemer har forskningen klart vist, at mobning er et udbredt fænomen, og at virkningerne ofte er alvorlige, idet de omfatter varige psykiske problemer, søvnproblemer, langvarigt fravær, udstødning fra arbejdsmarkedet, lavt selvværd og problemer med at kontakte andre mennesker. Enkelte studier har også vist øget risiko for hjertesygdom hos mobbede.

**Tabel 11.1****HK'ernes besvarelser på spørgsmålet om mobning på arbejdspladsen.**

Andel der angiver mobning, i alt: 7,0 %.

Spørgsmål:	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning på din arbejdsplads?	1,0 %	1,2 %	0,3 %	4,5 %	93,0 %

I skemaet anvendtes standard spørgsmålet fra NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø, hvor der bliver spurgt om mobning de seneste 12 måneder.

Som det fremgår, ligger det samlede niveau for mobning på næsten det samme som i Danmark generelt, nemlig 7 % mod 8,3 %. Det næste spørgsmål vedrørte, hvem mobberen var. Her kunne man anvende fire svarkategorier, og man kunne sætte kryds flere steder, hvilket nogle få benyttede sig af.

**Tabel 11.2****De mobbede HK'eres angivelse af, hvem mobberen var.**

Hvem var mobberen?	Kolleger	En leder	Underordnede	Klienter / kunder
Andel af de mobbede	69,7 %	41,7 %	4,5 %	4,0 %

Som det fremgår, er mobberen i 7 ud af 10 tilfælde en kollega, mens det i 4 ud af 10 tilfælde er en leder. Dertil kommer cirka 4 %, hvor der er tale om en underordnet eller en klient/kunde. Den klare pointe er her, at både mobberen og den mobbede i de allerfleste tilfælde er ansat på den samme arbejdsplads. Der er altså tale om et "internt" problem.

Mobningen rammer oftere de kvindelige end de mandlige HK'ere (8,0 % mod 3,6 %), og der er også betydelige forskelle mellem de fire HK-sektorer: HK/Stat: 9,1 %, HK/Kommunal: 8,4 %, HK/Privat: 7,4 % og HK HANDEL: 3,7 %. Igen ligger den private sektor bedre end den offentlige, men for en gangs skyld er det det statslige område, der ligger en smule dårligere end det kommunale.

Andelen, der har været udsat for mobning, svinger mellem 1 og 16 % inden for de forskellige HK-områder. I tabel 11.3 kan man se de områder, hvor der rapporteres om flest problemer med mobning.

**Tabel 11.3****Andelen der har været udsat for mobning inden for forskellige HK-områder.**

De ti områder med den højeste andel:

HK-områder:	Andel der rapporterer om mobning
Transport-Turisme	16,4 %
Uddannelse	13,9 %
Laboranter-Privat	12,5 %
Kontor-Kommuner	10,3 %
Supermarkeder	9,8 %
Service-Privat	9,3 %
Kontor-Regioner	9,1 %
Skat	9,1 %
Grafisk Branche	8,8 %
Lægesekretærer	8,4 %

Forskningen inden for mobning har igen og igen fundet, at mobning ikke opstår af ingenting, men afspejler det generelle arbejdsmiljø – specielt ledelse og samarbejde – på de enkelte arbejdspladser. Ud fra den betragtning er det ikke overraskende, at vi finder mobning inden for transportområdet, de kommunale og regionale kontorer, skattevæsenet, den grafiske branche og blandt lægesekretærene. Derimod er det ikke ventet, at man også finder mobbeproblemer inden for det statslige uddannelsesområde, laboranterne, butiksområdet eller det private serviceområde. Disse områder ligger generelt i den gode ende i undersøgelsen.

## Sexchikane

Seksuel chikane er sandsynligvis en form for krænkende adfærd, der i mange år har fundet sted i det skjulte, uden at den krænkede har turdet stå frem. Dette hænger i høj grad sammen med, at offeret i reglen har været en kvinde, som havde meget lav magt, mens krænkeren i reglen var en mand med højere magt. De chikanerede kvinder var ikke blot bange for at miste deres job, men måske nok så meget for at blive anset for at være "løse på tråden" eller med andre ord "selv ude om det".

I dag er Danmark et af de lande, hvorfra der rapporteres om de laveste hyppigheder af seksuel chikane, hvilket nok hænger sammen med netop den relative magt i forholdet mand-kvinde. De danske kvinder har større ligestilling og større selvværd som kvinder end kvinderne i langt de fleste andre

lande (uden for Skandinavien). Og netop ligestilling og selvværd er nok de bedste barrierer mod seksuel chikane på arbejdspladsen.

Chikanen kan have mange former så som berøringer, krænkende sprogbrug, invitationer, omtale, billeder på væggen eller på PC-skærmen osv. I de senere år har man registreret en række nye chikaneformer i form af e-mails, videoer, billeder på mobiltelefonen, elektroniske kædebrev, krænkende omtale på Facebook osv. Kun fantasien sætter tilsyneladende grænsen, og det kniber endda. For disse fænomener gælder de samme problemer med afgrænsning som for mobning: Hvornår er det en sjov – men måske lidt vovet – vittighed, og hvornår er det "for meget"? Hvornår er et klap på skulderen OK, og hvornår er der tale om uønsket berøring? Igen er svaret, at det er *modtageren*, der bestemmer. Hvis der er tale om en *uønsket* seksuel opmærksomhed, er der tale om chikane.

**Tabel 11.4**  
**HK'ernes besvarelser af spørgsmålet om seksuel chikane på arbejdspladsen.**

Andel der angiver seksuel chikane, i alt: 2,0 %.

Spørgsmål:	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for uønsket seksuel opmærksomhed på din arbejdsplads?	0,1 %	0,3 %	0,4 %	1,2 %	98,0 %

To procent rapporterer om seksuel chikane inden for det seneste år, hvilket er 0,9 % lavere end landsgennemsnittet fra 2005. Nedenfor ser vi, hvem den chikanerende person var.

**Tabel 11.5**  
**HK'ernes angivelse af, hvem den chikanerende person var.**

Hvem var den chikanerende person?	Kolleger	En leder	Underordnede	Klienter / kunder
Andel af de chikanerede	68,6 %	15,9 %	3,0 %	31,9 %

Her er mønsteret lidt anderledes end ved mobning, idet der i cirka 3 ud af 10 tilfælde var tale om en kunde eller klient. Går man et skridt tættere på, viser det sig, at det er HK HANDEL, der har det største chikane problem, idet 3,8 % rapporterer om seksuel chikane (HK/Privat: 2,0 %, HK/Stat: 1,4 % og HK/Kommunal: 0,6 %).

Bag disse forskelle skjuler sig et meget forskelligt mønster i de fire sektorer, når vi ser på, hvem den krænkende person var, hvilket vi kan se i tabel 11.6.

**Tabel 11.6**

**Hvem var det, der udøvede seksuel chikane? Fordelt på de fire HK sektorer.**

*NB. Man kan anvende flere svarmuligheder. Derfor bliver summen undertiden større end 100 %.*

	HK HANDEL	HK/Kommunal	HK/Privat	HK/Stat
Kolleger	59,4 %	100,0 %	68,5 %	89,7 %
En leder	14,0 %	0,0 %	21,6 %	10,3 %
Underordnede	7,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Klienter/kunder	49,3 %	0,0 %	25,9 %	0,0 %

Som det fremgår, er der stor forskel på mønsteret i de fire sektorer. I kommunerne har vi det laveste niveau, og her er det udelukkende kollegerne, der har stået for chikanen. Inden for det statslige område er forekomsten af sexchikane også relativt beskeden, og her er mønsteret i det store og hele det samme som i kommunerne. Inden for HK/Privat er der noget mere sexchikane, og her er krænkterne både kolleger, ledere og kunder. Og endelig har vi HK HANDEL, hvor der er flest, der bliver chikaneret, og hvor kunderne spiller en stor rolle, idet halvdelen af de krænkede er blevet chikaneret af en kunde.

Analyserne af de 30 HK-områder bekræfter, at det er HK HANDEL og HK/Privat, der udgør problemområderne i denne sammenhæng. Højest ligger supermarkederne inden for HK HANDEL med 8,2 %, der har været udsat for seksuel chikane. Imidlertid er andelen, der har været udsat for chikane, generelt for lille til, at vi kan tillægge de små udsving nogen særlig betydning. Den statistiske usikkerhed er simpelthen for stor.

## **Vold**

Volden har i de senere år været stigende såvel på arbejdspladserne som i samfundet generelt. I 1997 angav 2,5 % af lønmodtagerne at have været udsat for vold på arbejdspladsen i de seneste 12 måneder. I 2005 var andelen steget til 3,9 %. I modsætning til hvad der er gældende for mobning og chikane, er det her kunder, klienter og borgere, der oftest er udøvere af den krænkende adfærd.

Ved vold forstår vi i denne sammenhæng *fysisk vold*, dvs. der skal være en eller anden form for fysisk kontakt mellem voldspersonen og offeret. Der kan være tale om skub, slag, knivstik eller brug af andre våben.

Undersøgelsen viser, at kun få af HK'erne har oplevet vold på deres arbejdsplads. I alt er der tale om 0,7 %, og de allerfleste af disse har oplevet volden "af og til". Selv om volden naturligvis kan være meget alvorlig for den ramte, må det siges, at denne forekomst er forholdsvis lav. I stort set alle tilfælde (96 %) var der tale om vold fra en kunde eller borger.

## Trusler om vold

Også trusler om vold har været stigende blandt danske lønmodtagere, idet der i 1997 var 5,5 %, der angav at have været udsat for trusler, mens der i 2005 var tale om 7,8 %.

Blandt HK'erne er niveauet noget lavere, hvilket fremgår her:

**Tabel 11.7**  
**HK'ernes besvarelser af spørgsmålet om trusler om vold på arbejdspladsen.**

*Andel der angiver trusler om vold, i alt: 3,2 %.*

Spørgsmål:	Ja, dagligt	Ja, ugentligt	Ja, månedligt	Ja, af og til	Nej
Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for trusler om vold på din arbejdsplads?	0,0 %	0,3 %	0,4 %	2,4 %	96,8 %

Alt i alt er der altså godt 3 %, der er blevet truet med vold inden for det seneste år. Her er billedet det omvendte af det, vi fandt i forbindelse med sexchikane, idet den højeste forekomst af trusler ses hos HK/Kommunal (5,5 %) og HK/Stat (4,4 %). Niveauet for HK HANDEL og HK/Privat er lavere (2,5 % og 1,9 %). I næsten alle tilfælde er det kunder eller borgere, der står bag truslerne, hvilket ses nedenfor.

**Tabel 11.8**  
**HK'ernes angivelse af, hvem der fremkom med trusler om vold.**

Hvem var den truende person?	Kolleger	En leder	Underordnede	Klienter / kunder
Andel af de truede	4,8 %	2,0 %	0,0 %	93,1 %

Inden for HK HANDEL, HK/Kommunal og HK/Stat udgør klienter/kunder 100 % af alle de truende personer. Kun inden for HK/Privat spiller kolleger (19 %) og ledere (8 %) en vis rolle i forbindelse med trusler.

## Samlet om krænkende adfærd

Et af de slående træk ved dette problemområde er, at *mønsteret* for de forskellige former for krænkende adfærd er meget forskelligt. Det ser vi i tabel 11.9.

**Tabel 11.9**  
**Forekomsten af krænkende adfærd inden for de forskellige HK-sektorer.**

	HK HANDEL	HK/Kommunal	HK/Privat	HK/Stat	HK, i alt
Mobning	3,7 %	8,4 %	7,4 %	9,1 %	7,0 %
Seksuel chikane	3,8 %	0,6 %	2,0 %	1,4 %	2,0 %
Vold	2,1 %	0,0 %	0,2 %	0,7 %	0,7 %
Trusler om vold	2,5 %	5,5 %	1,9 %	4,4 %	3,2 %

Mobning ligger lavt inden for HK HANDEL og nogenlunde lige højt for de tre andre sektorer. Hvad angår sexchikane og vold, er mønsteret lige det omvendte, idet HK HANDEL ligger højest, mens især HK/Kommunal ligger lavt. Endelig ligger HK/Kommunal og HK/Stat højt, hvad trusler angår, mens de to private områder ligger lavest.

På områderne sexchikane og vold viser disse analyser et billede, der stort set er spejlvendt i forhold til alle de andre resultater i undersøgelsen: HK/Kommunal ligger bedst, mens HK HANDEL ligger dårligst. En lille, men dog vel undt, trøst til de kommunalt ansatte!

Afslutningsvis ser vi på de to former for krænkende adfærd, hvor *kollegerne* spiller den største rolle, nemlig sexchikane og mobning. Er der områder inden for HK, hvor det ser specielt slemt ud på disse to vigtige områder? Det belyses i figur 11.1.

De fire områder er Supermarkeder, Service-Privat, Transport-Turisme og Skat. Altså tre private områder og et enkelt offentligt. Disse fire områder ligger over gennemsnittet for HK på *begge* de to former for krænkende adfærd. Her er der således brug for en målrettet indsats på dette vigtige område.

**Figur 11.1**

De fire HK-områder med den højeste hyppighed af krænkende adfærd i form af sexchikane og mobning.







# 12. Organisatoriske forandringer

# Forandringer og forudsigelighed

Forandringens vinde blæser – både inden for den private og den offentlige sektor. I de private virksomheder taler man om outsourcing, downsizing, globalisering, opkøb af virksomheder, nye organisations- og ledelsesformer osv. I den offentlige sektor handler det om new public management, strukturreformer, privatisering, forandringsledelse, kvalitet i ydelserne, travlhed og fravær. Betingelserne for at drive virksomhed er forskellige, og sproget kan også variere en del, men der er også forbavsende ligheder mellem de to sektorer. Et af fællestrækkene er, at de ansatte i stigende grad oplever, at *”det eneste konstante er forandringer”*.

Set fra et arbejdsmiljø synspunkt vil forandringer altid udgøre en potentiel belastning. Uanset om forandringerne faktisk medfører de ønskede forbedringer eller ej, vil selve *forandringsprocessen* kræve mange ressourcer. Dels skal der bruges ressourcer i forberedelsesfasen til planlægning, møder, indsamling af informationer, høringer, drøftelser, beslutninger osv. Dels skal forandringerne effektueres, hvilket kræver etablering af nye afdelinger, flytning af medarbejdere, etablering af nye samarbejdsformer og rutiner, udarbejdelse og formidling af informationer, eventuelle afskedigelser og ansættelser og meget mere. Og dels går der efterfølgende lang tid med at få de nye samarbejds- og organisationsformer til at fungere i praksis.

Det er vigtigt at være klar over, at selv de bedste og mest vellykkede forandringer vil være belastende i den forstand, at der kræves tid, ressourcer og tilpasningsevne. I praksis er organisationsforandringer ikke altid vellykkede eller succesrige. Blandt de forhold, der gør forandringer mere belastende, end de behøver at være, kan nævnes følgende:

- Der er som regel afsat for få *ressourcer* til at gennemføre forandringerne på en tilfredsstillende måde. Det gælder både tid og penge.
- Forandringerne får ofte ikke lov til at *virke fuldt ud*, før der gennemføres nye forandringer.
- *Nye ledere* føler ofte behov for at *”sætte deres fingeraftryk”* ved at gennemføre forandringer.
- Det er sjældent, at de ansatte føler sig *velinformede* om forandringernes gennemførelse. Specielt savner man ofte oplysninger om, hvad forandringerne konkret vil betyde for den enkelte medarbejder.

- Der mangler ofte tid, ressourcer eller vilje til at *inddrage* de ansatte i forandringerne, således at de får indflydelse på udformningen af de nye samarbejdsformer.
- *Formålet og meningen* med forandringerne står sjældent klart for alle de implicerede.

Man kan sige det kort: Forandringer udgør i sig selv en belastning for de ansatte. Hvis forandringshastigheden er høj, og hvis forandringerne er dårligt gennemført, udgør forandringer en *meget stor* belastning. Det er tilsyneladende sjældent, at topledere eller politikere gør sig klart, hvor belastende og omkostningskrævende forandringer er. For den offentlige sektors vedkommende kan man blot tænke på de senere års reformer af kommunerne, regionerne, domstolene, skattevæsenet, politiet, jobcentre etc.

I det følgende skal vi se på, hvor mange af HK'erne der har oplevet organisatoriske forandringer på deres arbejdsplads inden for de seneste par år og på gennemførelsen af disse forandringer. Vi har her en fin mulighed for at sammenligne forskellige områder i den private og den offentlige sektor.

## Forandringer på HK'ernes arbejdspladser

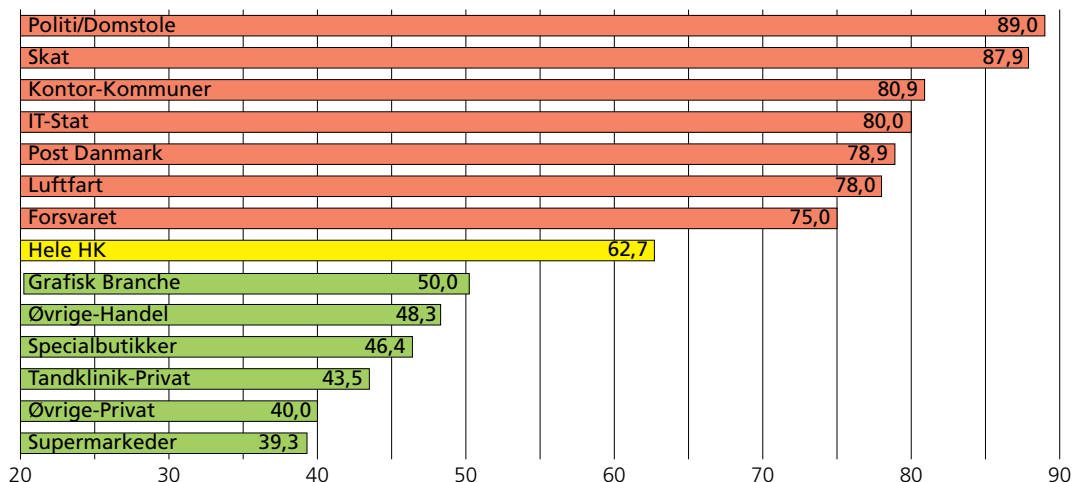
I spørgeskemaet blev der spurgt: *"Har du oplevet større forandringer på din arbejdsplads i de sidste to år, for eksempel omorganisering, flytning, nye ledere, væsentlige ændringer i arbejdsopgaver eller nye ledelsesprincipper?"*. Hertil svarede 62,7 % af svarpersonerne ja, hvilket jo er en meget betydelig andel. Blandt HK'ere ansat i HK/Kommunal og HK/Stat svarede 75 % ja, mens andelen var 58 % i HK/Privat og 50 % i HK HANDEL.

I figur 12.1 kan man se, hvilke af HK's områder der lå særligt højt eller lavt med hensyn til forandringer.

**Figur 12.1**

**Andel af svarpersonerne, der har oplevet forandringer inden for de seneste to år.**

Figuren viser resultaterne for HK-områder med høj andel (75 % eller mere) eller lav andel (50 % eller mindre).



Denne figur sætter en tyk streg under forskellen på den offentlige og den private sektor på dette område. Alle HK-områderne med en høj andel, der har oplevet forandringer, er offentlige med undtagelse af to, nemlig Post Danmark og Luftfart. Disse to områder har været præget af stort offentligt engagement, selv om trenden har været i retning af modernisering og privatisering. Alle HK-områderne med få forandringer befinder sig i den private sektor. Halvdelen inden for HK HANDEL og halvdelen inden for HK/Privat. Forandringspresset er altså langt større i den offentlige end i den private sektor.

### **Forudsigelighed – et spørgsmål om relevante informationer på det rette tidspunkt**

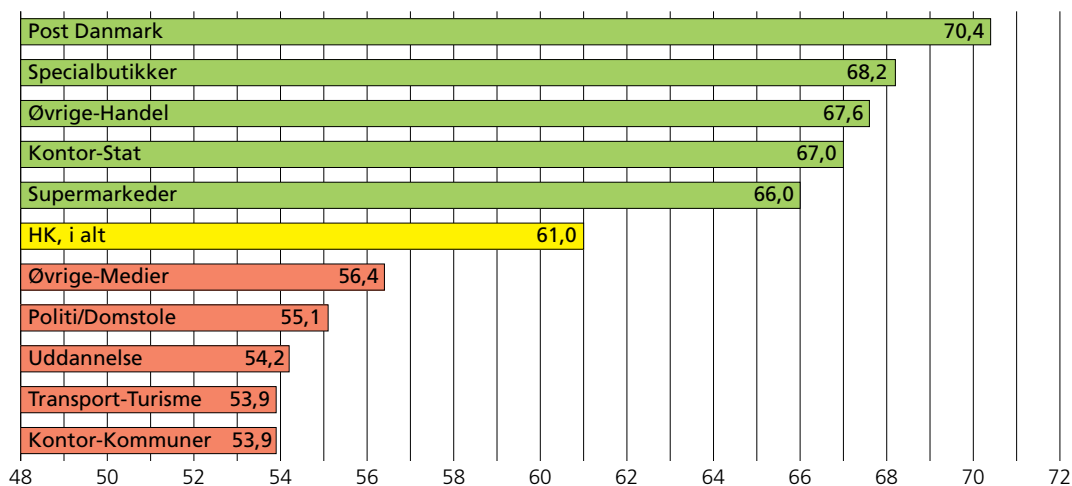
Når man arbejder på en virksomhed, hvor der gennemføres forandringer, har man først og fremmest brug for *forudsigelighed*. Forudsigelighed handler ikke om, hvad de ansatte skal lave hvert minut gennem dagen, men om *de store linjer*, når det gælder de næste måneder på arbejdspladsen. Altså: Hvem skal jeg arbejde sammen med, hvor skal jeg være, hvad skal jeg lave? Forudsigelighed er den bedste medicin mod utryghed og usikkerhed – med andre ord mod stress. Ledelsen skaber forudsigelighed ved at give *de relevante informationer på de rigtige tidspunkter*. Hvis ledelsen (endnu) ikke ved, hvad der skal ske, skal man meddele dette samt give et bud på, hvornår der kommer mere præcise informationer.

Manglende forudsigelighed er *den oversete stressbelastning*, til trods for at alle egentlig godt kender denne stressfaktor. Tænk blot på situationen, hvor toget holder stille på banelinjen, og man ikke får besked over højtaltaren. Eller når man ringer op og vil bestille billetter og kun får en monoton ringetone i røret. Ofte er det simpelt at skabe forudsigelighed, fx ved at informere om ventetiden eller om, hvilket nummer man er i køen. Manglende forudsigelighed handler naturligvis om andet end dagligdagens gøremål. For eksempel om manglende forudsigelighed hos den arbejdsløse: Kommer jeg overhovedet i job igen? Eller under en omorganisering: Hvor skal jeg arbejde, hvem bliver min nye leder, og hvad skal jeg lave?

Netop på virksomheder, hvor der sker store organisatoriske ændringer, er forudsigelighed vigtig. Vi ser derfor på, hvilke HK-områder der har høj og lav forudsigelighed. Se figur 12.2.

**Figur 12.2**  
**Forudsigelighed i arbejdet inden for forskellige HK-områder.**

Figuren viser de fem områder med den højeste og den laveste forudsigelighed.



Figuren viser, at der kun er ét offentligt område blandt dem med høj forudsigelighed, nemlig Kontor-Stat. Resten af områderne er private, nemlig tre inden for HK HANDEL og et område inden for HK/Privat. I den modsatte ende, hvor forudsigeligheden vurderes som lav, er situationen næsten omvendt. Her er der tre offentlige områder, Politi/Domstole, Uddannelse og Kontor-Kommuner, mens der er to private, Øvrige-Medier og Transport-Turisme. De tre offentlige HK-områder er netop områder, hvor der har været gennemført store reformer: Politi- og domstolsreformerne, kommunalreformen og universitetsreformen.

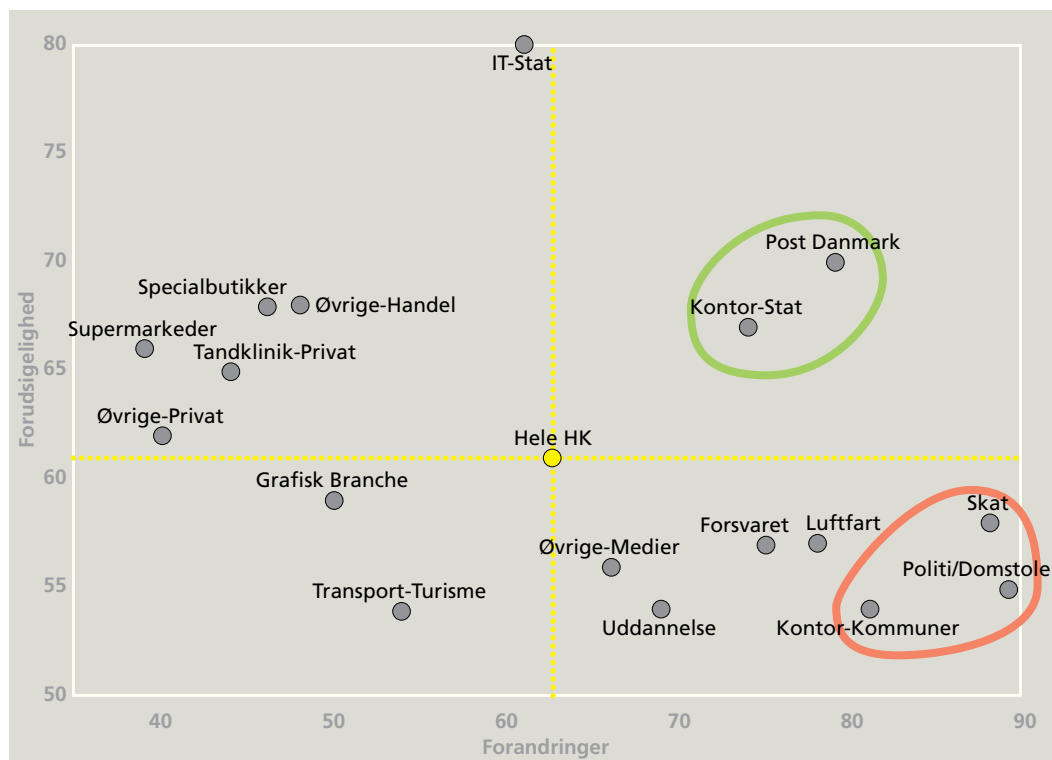
## Forandringer og forudsigelighed – matcher de hinanden?

Vi går nu et skridt videre og ser på forandringer og forudsigelighed samtidigt. Det vigtigste spørgsmål er: Er der ordentlig forudsigelighed på de områder, hvor der har været omfattende forandringer? Det illustreres i figur 12.3.

**Figur 12.3**

**Forudsigelighed og forandringer for en række HK-områder.**

*Kun områder med høj eller lav score.*



Figur 12.3 viser tre meget markante og interessante grupper:

1. *Gruppen med få forandringer, men dog med høj forudsigelighed:* Supermarkeder, Specialbutikker, Øvrige-Handel, Tandklinik-Privat og Øvrige-Privat. Alle disse HK-områder er i den private sektor (HK HANDEL eller HK/Privat). Her er der en relativt beskeden andel, der har oplevet forandringer, men man har høj forudsigelighed. Dette er altså den perfekte situation. Disse fem områder inden for den private sektor er generelt kendetegnet ved godt psykisk arbejdsmiljø.
2. *Gruppen med mange forandringer og med høj forudsigelighed:* Post Danmark og Kontor-Stat. På begge disse områder har der været omfattende forandringer, men man har formået at give tilstrækkelig forudsigelighed, således at de ansatte har været rustet til ændringerne. Også disse to områder har et rigtig godt psykisk arbejdsmiljø. Specielt er der grund til at hæfte sig ved Post Danmark, som har gennemført omfattende moderniseringer, men alligevel fremstår som et af de områder, der har det bedste arbejdsmiljø i denne undersøgelse.
3. *Gruppen med mange forandringer, men med lav forudsigelighed.* Kontor-Kommuner, Politi/Domstole og Skat. Disse tre områder har gennemført mange forandringer, hvilket er velkendt. Men man har ikke formået at inddrage de ansatte og heller ikke at informere på en relevant måde, således at man har skabt forudsigelighed. Netop disse tre offentlige områder er blandt dem, der har det dårligste arbejdsmiljø i undersøgelsen. Ingen af dem har en eneste "top fem placering". Til sammenligning har Post Danmark og de statslige kontorer tilsammen 11 top placeringer!

Alt i alt viser disse analyser, at de offentlige arbejdspladser har gang i rigtig mange forandringer, men tilsyneladende ikke har gjort sig klart, hvad dette indebærer, hvis man ønsker at bevare et godt arbejdsmiljø. Det er en god hypotese, at de mange og dårligt gennemførte offentlige reformer koster det danske samfund enorme summer i form af stress, fravær, personaleafgang, dårlig kvalitet, lav produktivitet osv.

## Hvordan blev ændringerne gennemført?

Der blev stillet to spørgsmål om forandringernes gennemførelse. Det ene gik på tilfredshed: "I hvor høj grad er du tilfreds med den måde, ledelsen har håndteret forandringerne på?". Det andet gik på indflydelse: "I hvor høj grad har medarbejderne haft indflydelse på den måde, forandringerne er blevet gennemført på?".

Svarene på disse to spørgsmål fremgår af tabel 12.1.

**Tabel 12.1**  
**Svarfordelingen på de to spørgsmål om henholdsvis tilfredshed med og indflydelse på organisatoriske forandringer.**

*Kun svarpersoner, der har oplevet forandringer, har svaret.*

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
Tilfredshed med ledelsens håndtering af forandringerne	11,7 %	29,7 %	33,1 %	15,1 %	10,5 %
Graden af medarbejder indflydelse	4,0 %	16,5 %	26,1 %	25,9 %	26,7 %

Der er en halvlunken tilfredshed med ledelsens håndtering af forandringerne, idet ca. 40 % er tilfredse, mens 25 % er utilfredse. En tredjedel indtager en mere neutral holdning. Hvad indflydelse angår, så har kun 20 % oplevet (meget) høj grad af indflydelse, mens over halvdelen har haft lille eller ingen indflydelse.

I figur 12.4 ser vi på, hvordan det ser ud med tilfredshed og indflydelse inden for de HK-områder, hvor spørgsmålene er mest relevante, nemlig der hvor man har haft flest forandringer. Vi tager her udgangspunkt i de syv områder, hvor mindst 75 % har oplevet organisatoriske forandringer.

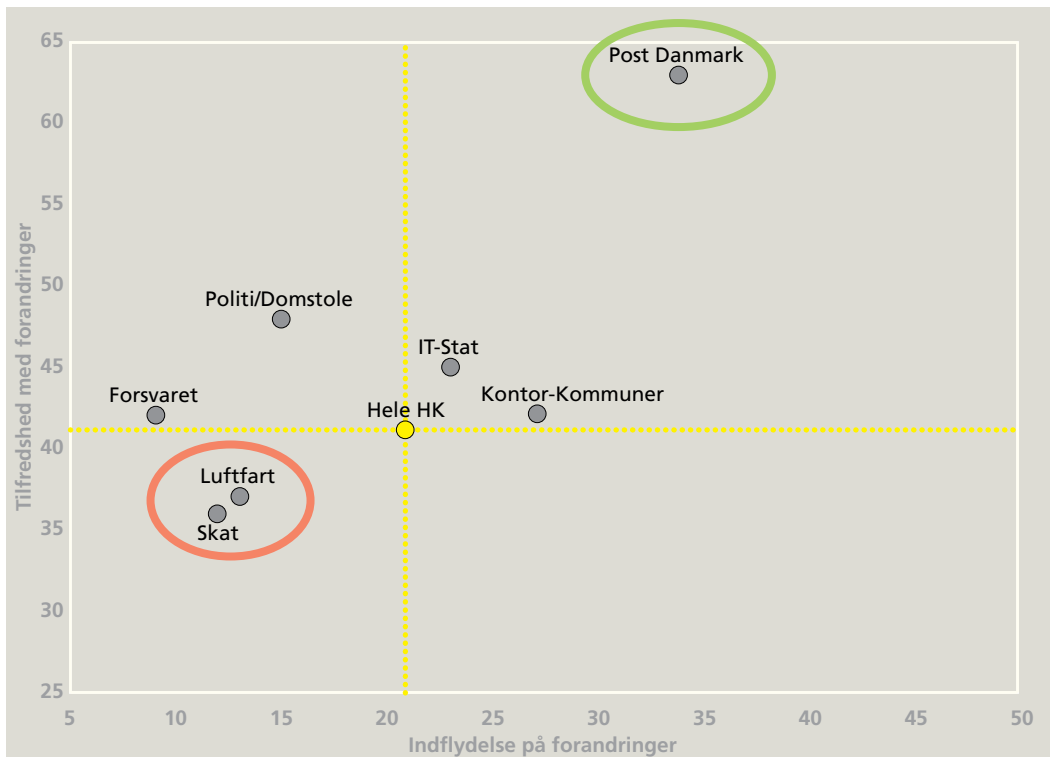
Figuren viser et meget klart mønster med store forskelle mellem de HK-områder, der har oplevet de store ændringer. Der er fire grupperinger:

1. *Lav tilfredshed og lav indflydelse:* Skat og Luftfart har helt klart den dårligste placering. Her har man både lav tilfredshed og lav indflydelse.
2. *Lav indflydelse og middel tilfredshed.* Politi/Domstole og Forsvaret. I disse to statslige sektorer har man også haft meget lav indflydelse, men tilfredsheden er en smule højere end gennemsnittet for hele HK.

3. *Middel indflydelse og middel tilfredshed.* Kontor-Kommuner og IT-Stat. Dette er en mere blandet gruppe, hvor man stort set ligger midt i feltet, hvad angår indflydelse og tilfredshed. I de kommunale kontorer er denne placering kombineret med lav forudsigelighed, hvilket gør, at dette område har tacklet forandringerne dårligst af de to.
4. *Høj indflydelse og høj tilfredshed.* Igen tager Post Danmark førertrøjen på. Her har man gennemført omfattende forandringer, men har kombineret processen med høj forudsigelighed, høj indflydelse og høj tilfredshed hos medarbejderne. Post Danmark er altså beviset på, at dette godt kan lade sig gøre gennem en bevidst indsats.

**Figur 12.4**  
**Indflydelse og tilfredshed med forandringer.**

*De syv HK-områder med mange forandringer.*




## Sammenfatning og konklusioner

Dette afsnit har tydeligt demonstreret, at det store forandringspres på det danske arbejdsmarked først og fremmest finder sted i den offentlige sektor. Og her ligger forskellige statslige områder helt i top: Skat, politi, domstole, forsvar, universiteter og IT. Dertil kommer to områder med stor offentlig regulering og indflydelse, nemlig Post Danmark og luftfart. Et enkelt kommunalt område har også oplevet et stort forandringspres, nemlig de kommunale kontoransatte, hvilket ikke kan overraske i lyset af den kommunale strukturreform.

Analyserne har derudover demonstreret store forskelle med hensyn til, hvordan det er lykkedes at tackle de udfordringer, der altid følger i kølvandet på store ændringer. I bunden ligger skattevæsenet og luftfart, som har oplevet mange forandringer, men scorer lavt på såvel forudsigelighed som indflydelse og tilfredshed med ændringsprocessen. Også forsvar, politi/domstole, statsligt IT og kommunerne klarer sig rigtig dårligt.

Heldigvis viser disse analyser, at det godt kan lade sig gøre at gennemføre omfattende forandringer og samtidigt score højt på forudsigelighed, tilfredshed og indflydelse på ændringerne. Post Danmark er det gode eksempel, som andre forhåbentlig kan lære af.

A blue-tinted photograph of a man and a woman looking thoughtfully to the side. The man is in the foreground, looking slightly to the right, and the woman is behind him, also looking to the right. The background is blurred, suggesting an office or industrial setting.

**13.**  
**Betyder køn  
noget for  
HK'ernes  
arbejds miljø?**

# Betyder køn noget for HK'ernes arbejdsmiljø?

HK er Danmarks største kvindeforbund, idet cirka 75 % af de over 300.000 medlemmer er kvinder. I nærværende undersøgelse, der kun omfatter HK'ere i arbejde, er kvindeandelen tilmed helt oppe på 79 %. I nogle af de undersøgte HK-områder er der oven i købet 100 % kvinder, nemlig blandt tandklinikassistenterne og lægesekretærene. Også i specialbutikkerne nærmer kvindeandelen sig de 100 %. Omvendt er der relativt få kvinder inden for IT, Grafisk Branche og Lager-Handel. Her er kvindeandelen nede på 20-50 %.

I dette afsnit skal vi se nærmere på de eventuelle forskelle mellem kvinders og mænds arbejdsmiljø inden for HK's område. I al almindelighed er det danske arbejdsmarked skruet sådan sammen, at kvinderne oftest befinder sig i grupperne "lavere funktionærer" og "ufaglærte arbejdere", mens mændene er i overtal blandt de "højere funktionærer", "faglærte arbejdere" og "selvstændige". Dertil kommer en udpræget opdeling baseret på køn, der gør, at kvinder dominerer inden for omsorg, sundhed, uddannelse, børneinstitutioner m.v. Det kønsopdelte arbejdsmarked betyder, at kvinder normalt har et ringere psykisk arbejdsmiljø end mænd. Typiske kendetegn ved kvindearbejdet er højere arbejdstempo, højere følelsesmæssige krav, lavere indflydelse og færre udviklingsmuligheder. Dertil kommer, at kvinder i reglen har større risiko for at blive udsat for krænkende adfærd. Det er også slået fast i mange undersøgelser, at kvinder har mere stress og udbrændthed samt dårligere søvnkvalitet. Dertil kommer højere fravær, større medicinforbrug, hyppigere lægebesøg osv.

Alt er dog ikke kun negativt for kvindernes vedkommende. De er for eksempel udsat for færre ulykker, har færre selvmord, mindre risiko for hjertekarsygdomme, færre lungesygdomme og lever længere end mændene.

## **Kvindelige og mandlige HK'eres arbejdsmiljø**

I tabel 13.1 kan vi se den gennemsnitlige score på de 24 grundlæggende dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø for kvindelige og mandlige HK'ere.

**Tabel 13.1****Sammenligning mellem kvinder og mænd på de 24 dimensioner i spørgeskemaet.**

Point mellem 0 og 100 på alle dimensionerne.

På 19 dimensioner ligger mændene bedst, mens kvinderne ligger bedst på 5 dimensioner. Fem af forskellene er på 5 point eller mere. De er markeret med grønt.

Dimension:	Kvinder	Mænd	Difference	Forskellens retning: K: Kvinder bedst M: Mænd bedst
Arbejds mængde	40,1	37,3	2,8	M
Arbejdstempo	57,0	55,5	1,5	M
Følelsesmæssige krav	31,4	25,7	5,7	M
Indflydelse	46,5	53,7	7,2	M
Udviklingsmuligheder	68,7	70,1	1,4	M
Mening	78,6	77,7	0,9	K
Involvering i arbejdspladsen	67,5	66,9	0,6	K
Forudsigelighed	60,3	63,0	2,7	M
Anerkendelse (belønning)	72,1	74,6	2,5	M
Rolleklarhed	76,3	77,4	1,1	M
Rollekonflikter	35,4	38,3	2,9	K
Ledelseskvalitet	61,0	63,0	2,0	M
Social støtte fra overordnede	70,1	71,7	1,6	M
Social støtte fra kolleger	66,7	64,9	1,8	K
Socialt fællesskab	86,4	87,5	1,1	M
Jobtilfredshed	73,9	75,1	1,2	M
Arbejde-familie konflikt	26,8	25,5	1,3	M
Tillid – lodret	70,8	71,3	0,5	M
Tillid – vandret	73,5	72,0	1,5	K
Retfærdighed	63,5	65,5	2,0	M
Selvurderet helbred	64,1	67,5	3,4	M
Udbrændthed	30,0	25,0	5,0	M
Stress	24,2	18,7	5,5	M
Søvnbesvær	21,3	14,6	6,7	M

Tabellen viser meget tydelige forskelle i mændenes favør. Mændene ligger bedst på ikke mindre end 19 af de 24 dimensioner, der vises i tabellen. I de fleste tilfælde er forskellene ikke ret store, men mønsteret er ikke desto mindre krystallklart. I fem tilfælde er forskellene "markante" dvs. på mindst fem point. Det drejer sig om lavere følelsesmæssige krav, højere indflydelse, mindre udbrændthed, mindre stress og mindre søvnbesvær. Det er bemærkelsesværdigt, at det i høj grad er på de dimensioner, der handler om psykisk velbefindende, at mændene ligger bedst.

Kvinderne scorer bedre end mændene på fem af dimensionerne, men ingen af forskellene er særlig store. Det drejer sig om mere mening i arbejdet, mere involvering i arbejdspladsen, færre rollekonflikter, mere social støtte fra kolleger, og mere "vandret" tillid. Disse dimensioner handler overvejende om de *relationer*, der er på arbejdspladsen. Men, som sagt, ingen af forskellene er så store, at de kan "mærkes af de ansatte" (dvs. på fem point eller mere).

## Krænkende adfærd

Det næste område, vi skal se på, er krænkende adfærd. Tabel 13.2 viser forekomsten af de fire undersøgte former for krænkende adfærd hos mænd og kvinder i HK.

**Tabel 13.2**  
**Forekomsten af krænkende adfærd inden for de seneste 12 måneder hos kvinder og mænd i HK.**

Form for krænkende adfærd:	Kvinder	Mænd
Mobning	8,0 %	3,6 %
Sexchikane	2,4 %	0,6 %
Trusler om vold	3,6 %	1,9 %
Vold	0,7 %	0,4 %

Igen er billedet krystallklart og i mændenes favør. Kvinderne oplever seksuel chikane fire gange så hyppigt som mændene og de andre former for krænkende adfærd cirka dobbelt så tit. Vi kender desværre ikke krænkerens køn, men det er et godt gæt, at når det drejer sig om sexchikane, trusler og vold, er der oftest tale om en mand. Det er i hvert fald, hvad de generelle statistikker på feltet viser. Når det gælder mobning, er der hos kvinderne ofte tale om en leder, der udøver mobningen (43,2 % af tilfældene), mens denne andel er lidt mindre hos mændene (29,4 %).

## Sygemeldinger og lægebesøg

Den sidste brik i puslespillet i forbindelse med kvinders og mænds trivsel er sygemeldinger og lægebesøg i forbindelse med stress.

**Tablet 13.3**

**Sygemeldinger og lægebesøg i forbindelse med stress eller psykisk arbejdsmiljø inden for de seneste 12 måneder blandt kvinder og mænd i HK.**

	Kvinder	Mænd
Sygemelding på grund af psykisk arbejdsmiljø	7,4 %	5,3 %
Sygemelding på grund af stress	6,3 %	4,1 %
Lægebesøg på grund af stress	10,5 %	9,5 %

Tabellen viser, at både sygemeldinger og lægebesøg i forbindelse med stress eller psykisk arbejdsmiljø i almindelighed er hyppigere hos de kvindelige HK'ere end hos de mandlige. Når man tænker på de tydelige forskelle med hensyn til både stress, udbrændthed og søvnbesvær, er forskellene i tabellen overraskende små. Imidlertid skjuler der sig en afgørende kønsforskel bag disse tal: Hos kvinderne er omkring 34 % af sygefraværet *langvarigt*, dvs. på 4 uger eller mere. Hos mændene er denne andel helt nede på 2 %! Det samlede antal *sygedage* på grund af stress og/eller psykisk arbejdsmiljø er således langt højere for kvindernes vedkommende end for mændenes.

Det er en udfordring, at kvinder i langt højere grad end mænd har langvarigt sygefravær på grund af stress eller psykisk arbejdsmiljø. Vi ved meget lidt om, hvordan det går disse kvinder i det videre forløb. Hvordan bliver de behandlet af arbejdspladsen? Hvilken form for behandling – hvis nogen – får de hos lægen? Hvor mange af dem ender med at forlade arbejdsmarkedet? Hvilke tiltag ville kunne hjælpe dem med at reducere deres psykiske symptomer og genvinde arbejdsevnen? Vi har kun meget lidt god forskning på dette område, som for HK's vedkommende berører mindst 3.400 kvinder årligt.

## Sammenfatning

Der er ikke ret mange af HK's mandlige medlemmer, der arbejder inden for de typiske "mandeområder" som fx tung industri, landtransport eller fiskeri. Og der er heller ikke ret mange af kvinderne, der er beskæftiget inden for de typiske "kvindeområder", så som socialt arbejde, omsorg, børnepasning, plejehjem osv. Man vil derfor forvente at finde begrænsede forskelle på mænds og kvinders arbejdsmiljø og trivsel blandt HK's

medlemmer. Alligevel viser undersøgelsen, at der er et tydeligt mønster. På næsten alle områder ligger mændene bedre placeret. Både når det gælder de gængse faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, og når det gælder psykisk helbred, trivsel og fravær. Kvinderne scorer ganske vist bedre på et par af dimensionerne, men der er i intet tilfælde tale om forskelle, der betyder noget i praksis.

Når vi sammenligner kvinder og mænd i HK, finder vi følgende hovedresultater:

- Kvinderne er udsat for højere krav og mindre indflydelse i arbejdet
- Kvinderne er oftere udsat for krænkende adfærd på arbejdspladsen
- Kvinderne har væsentligt dårligere psykisk helbred
- Kvinderne har oftere fravær og går oftere til lægen med stress – og specielt det lange sygefravær er langt hyppigere blandt kvinderne

Denne undersøgelse er en tværsnitsundersøgelse, hvor de undersøgte altså ikke bliver fulgt over tid. Man kan derfor ikke bruge undersøgelsen til at påvise årsagssammenhænge. Men når man sammenholder disse resultater med andre undersøgelser på området, ser der ud til at være en klar forbindelse mellem overhyppigheden af krænkende adfærd, de mange psykiske symptomer og det langvarige fravær. Her ligger en stor udfordring til de kommende års arbejde med HK'ernes psykiske arbejdsmiljø.

14.

# Ledernes arbejds miljø



## Ledernes arbejdsmiljø

Af undersøgelsens 1981 svarpersoner angav 14 %, at de var ledere. I spørgeskemaet blev en leder defineret nærmere som *en person, der har personaleledelse som sit ansvarsområde*. Andelen af ledere var 26 % blandt de mandlige svarpersoner og 10 % blandt kvinderne. En meget markant forskel. I de fire HK-sektorer var andelen af ledere højest inden for HK HANDEL (21 %), mens den var 15 % inden for HK/Stat, 12 % i HK/Kommunal og 10 % i HK/Privat. Ser man på de enkelte HK-områder, viser det sig, at der var omkring en fjerdedel ledere inden for Specialbutikker og Kontor-Handel, mens der var meget få ledere inden for følgende HK-områder: Tandklinik-Kommuner (5 %), Laboranter-Privat (5 %), Tandklinik-Privat (4 %) og Skat (3 %). Lederne er altså på ingen måde jævnt fordelt ud over de forskellige HK-områder. Det store antal ledere i undersøgelsen gjorde det både muligt og interessant at sammenligne ledernes arbejdsmiljø med de øvrige HK'eres.

I tabel 14.1 ses hovedresultaterne for lederne sammenlignet med de øvrige HK'ere.

Det billede, der her tegnes af HK-ledernes arbejdsmiljø, er tydeligt og klart. Lederne har højere krav på alle punkter (arbejdsomfang, arbejdstempo og følelsesmæssige krav). Dertil kommer flere rollekonflikter og flere arbejdsfamilie konflikter. Hermed viser undersøgelsen et typisk billede af en leder med mange krav og konflikter i forbindelse med sit arbejde.

På plussiden viser tabellen, at lederne har et spændende og udviklende arbejde med høj involvering, indflydelse og mening samt et højt informationsniveau (forudsigelighed). Dette er et klassisk billede inden for forskningen i psykisk arbejdsmiljø: Høje krav kombineret med høj indflydelse kaldes normalt for *et "aktivt" job*. Erfaringen er, at et sådant job giver gode muligheder for personlig udvikling og vækst, hvis man vel at mærke har tilstrækkelige personlige ressourcer til at kunne tackle de høje krav. Dette er tilsyneladende tilfældet for de fleste af HK-lederne, idet deres niveau for stress, udbrændthed og søvnbesvær ligger en smule *lavere* (dvs. bedre) end de øvrige HK'eres. Forskellene er små, men går alle i den "rigtige" retning set fra ledernes synspunkt.

**Tabel 14.1****Sammenligning mellem ledere og øvrige HK'ere på de 24 dimensioner i spørgeskemaet.**

Point mellem 0 og 100 på alle dimensionerne.

På 17 dimensioner ligger lederne bedst. 3 af forskellene er markante (over 5 point). Markeret med grønt.

På 7 dimensioner ligger lederne dårligere end de øvrige HK'ere. 5 af forskellene er markante. Markeret med rødt.

Dimension	Ledere	Øvrige HK'ere	Difference	Forskellens retning: + Ledere bedst ÷ Øvrige bedst
Arbejdsomængde	44,4	38,7	5,7	÷
Arbejdstempo	61,3	55,9	5,4	÷
Følelsesmæssige krav	38,9	28,8	10,1	÷
Indflydelse	64,5	45,4	19,1	+
Udviklingsmuligheder	76,3	67,8	8,5	+
Mening	82,6	77,7	4,9	+
Involvering i arbejdspladsen	71,0	66,8	4,2	+
Forudsigelighed	66,4	60,0	6,4	+
Anerkendelse (belønning)	75,6	72,2	3,4	+
Rolleklarhed	79,2	76,1	3,1	+
Rollekonflikter	42,0	35,0	7,0	÷
Ledelseskvalitet	62,8	61,3	1,5	+
Social støtte fra overordnede	72,8	70,0	2,8	+
Social støtte fra kolleger	63,4	66,8	3,4	÷
Socialt fællesskab	87,7	86,4	1,3	+
Jobtilfredshed	75,8	73,9	1,9	+
Arbejde-familie konflikt	33,0	25,5	7,5	÷
Tillid – lodret	73,9	70,5	3,4	+
Tillid – vandret	69,8	73,7	3,9	÷
Retfærdighed	66,5	63,5	3,0	+
Selvurderet helbred	68,0	64,3	3,7	+
Udbrændthed	28,2	29,1	0,9	+
Stress	22,6	23,1	0,5	+
Søvnbesvær	18,2	20,1	1,9	+

Ledernes stress bliver også belyst på en anden måde i undersøgelsen. Der blev nemlig spurgt om sygdomsmeldinger og lægebesøg på grund af stress. Her viser det sig, at lederne går til lægen med stress en smule hyppigere end deres HK-kolleger (12 % mod 10 %). Derimod har langt færre af lederne haft fravær på grund af stress (3,8 % mod 6,2 %). Det er nok et typisk eksempel på såkaldt "sygenærvær", vi ser her: Lederne er stort set lige så stressede som andre, og de går til lægen med det, men de lader det sjældnere gå ud over deres arbejde. De opfører sig med andre ord "loyalt og samvittighedsfuldt". Måske løber de en risiko ved denne form for sygenærvær. Forskning fra det danske ASUSI projekt viser i hvert fald, at man kan risikere alvorligere sygdomme på længere sigt, hvis man går på arbejde, selv om man ikke er rask (<http://www.asusi.dk>).

Et andet aspekt ved ledernes arbejdsmiljø, som ikke er dækket i tabellen, er krænkende adfærd. De fire former for krænkende adfærd belyses i tabel 14.2.

**Tabel 14.2**

**Andelen blandt ledere og øvrige HK'ere, der har været udsat for forskellige former for krænkende adfærd i de seneste 12 måneder.**

Form for krænkende adfærd:	Ledere	Øvrige HK'ere
Mobning	6,6 %	7,1 %
Sexchikane	4,4 %	1,6 %
Trusler om vold	8,3 %	2,4 %
Vold	2,4 %	0,4 %

Tabellen viser et meget klart mønster. Lederne oplever stort set lige så meget mobning som de øvrige HK'ere: Cirka 7 % bliver mobbet i løbet af et år. Derimod forekommer de øvrige former for krænkende adfærd *langt hyppigere* for lederne end for deres HK-kolleger. Trusler og seksuel chikane opleves cirka 3 gange så ofte og vold cirka 6 gange så ofte! Tallene er "små", men der er ikke desto mindre tale om et meget overraskende resultat, som lægger op til en nøjere kortlægning af dette aspekt af ledernes arbejdsmiljø. Volden og truslerne kommer fra kunder/borgere, hvilket også i høj grad er tilfældet for ikke-lederne. Men når vi ser på sexchikane, finder vi en meget stor forskel: Chikane mod lederne kommer i 72 % af tilfældene fra kunder/borgere, mens den for ikke-ledernes vedkommende næsten altid kommer fra kollegerne. Endelig er der et klart gennemgående træk for alle fire former for krænkende adfærd: Det er *ikke* ledernes "underordnede" kolleger, der står bag. Ifølge ledernes besvarelser forekommer krænkelser fra deres egne underordnede stort set aldrig.

Man kunne forestille sig, at det hører med til lederens job at skulle tackle særligt besværlige eller aggressive kunder/borgere, og at de tilfælde af mobning, vold og trusler, som lederne beretter om, opstår i disse vanskelige situationer.

## Konklusioner

De senere års forskning i psykisk arbejdsmiljø har vist, at *ledelseskvalitet* er en af de centrale faktorer, hvis man ønsker at opnå et godt psykisk arbejdsmiljø. Analyser af udviklingen fra den første undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø i 1997 til den anden i 2005 har desuden vist, at netop ledelseskvalitet og støtte fra lederne til de ansatte var de eneste faktorer, der udviste en positiv udvikling i de otte år, der var gået.

Det er ofte blevet fremhævet, at ledelseskvalitet ikke er en egenskab ved lederen, men en egenskab ved *relationerne* mellem lederen og de ansatte. Ikke desto mindre er lederen også et menneske, der ligesom andre ansatte er afhængig af at have et godt arbejdsmiljø for at kunne trives og fungere. Lederens arbejdsmiljø er derfor ekstra vigtigt: Hvis det er godt, nyder både lederne og de ansatte godt af det.

Denne undersøgelse synes at vise, at lederne har et udviklende og spændende arbejde, men at kravene og konflikterne er lige lovligt høje. Dertil kommer krænkende adfærd i form af chikane, trusler og vold fra kunder eller borgere. Der ser ud til at være behov for to strategier. Dels skal man klæde lederne på til at imødekomme de krav og udfordringer, der hører til lederjobbet. Det handler blandt andet om at være god til konfliktløsning, kommunikation og samarbejde. Eller med andre ord, om at udvikle lederens sociale intelligens. Og dels må man gå ind og se nøjere på kravene til lederne. Det er for eksempel et faresignal, at HK-lederne *både* ligger højt med hensyn til arbejdsomfang og arbejdstempo. Det er ikke nogen sund cocktail. Man bliver ikke en bedre leder af at arbejde hårdt, længe og hurtigt, men ved at skabe resultater gennem sine medarbejdere. Hvis lederne gør det, vil de også få mere tid og energi til familien.





**15.**

# **Sammenfatning og perspektiver**

# Sammenfatning og perspektiver

Som nævnt i kapitel 2 kan man se på det psykiske arbejdsmiljø på to måder: Man kan fokusere på risikofaktorer, som øger risikoen for stress, sygdom, fravær osv. Løsningen er den traditionelle inden for arbejdsmiljøtænkningen, nemlig at reducere eller fjerne disse faktorer. Indsatsen er reaktiv og bagudrettet. Det langsigtede mål er at få fjernet de forhold, der skader de ansatte. Den anden tilgang går ud på at se fremad og udvikle både arbejdet og arbejdspladsen i en retning, som skaber arbejdsglæde, udvikling, kvalitet og produktivitet. Altså en proaktiv indsats, hvor gevinsten ikke blot er mangel på sygdom, men langt bredere og mere omfattende.

Det siger næsten sig selv, at der kan være behov for begge tilgange, når der skal skabes gode og sunde arbejdspladser. I dette afsluttende kapitel ser vi først på de negative faktorer i HK'ernes arbejdsmiljø, der bør "fjernes eller reduceres" og dernæst på potentialer og udfordringer.

## Risikofaktorer og risikogrupper

### Mobning, chikane, trusler og vold

Når man ser, hvor mange HK'ere der udsættes for *krænkende adfærd*, ser tallene måske ikke så alarmerende ud. (Mobning 7 %, Trusler 3,2 %, Sexchikane 2 %, Vold 0,7 %). Men i praksis betyder disse tal, at over 25.000 HK'ere hvert år udsættes for krænkende adfærd. Dertil kommer, at man ved, at konsekvenserne for den krænkede ofte er alvorlige og langvarige. Her er med andre ord en "risikofaktor", der bør reduceres mest muligt hurtigst muligt. Det optimale niveau er nul. Desværre viser nationale data, at udviklingen i de seneste år er gået i den forkerte retning. Denne udvikling sætter en tyk streg under formuleringen "*Vi er hinandens arbejdsmiljø*". Arbejdsmiljøet er ikke blot noget, vi "udsættes for", men noget, som alle bidrager til. Ved at acceptere eller se gennem fingre med krænkende adfærd medvirker man til at øge disse alvorlige arbejdsmiljøproblemer. HK har allerede arbejdet systematisk på området i en del år. Forhåbentlig kan rapportens resultater inspirere til en fornyet indsats.

### Forandringspres

Man siger, at "*det eneste konstante er forandringer*", og denne undersøgelse bekræfter i høj grad dette udsagn. Hele 63 % af HK'erne har oplevet betydningsfulde forandringer inden for de seneste to år. Denne andel svarer udmærket til andre undersøgelser på området. Men der er rigtignok forskel på andelen, når man ser nærmere på HK's sektorer og områder. Blandt de

offentligt ansatte har 75 % oplevet forandringer, og i skattevæsenet og politi/domstole drejer det sig om næsten 90 %. I HK HANDEL har 50 % oplevet organisatoriske forandringer, og allerlavest ligger supermarkederne med kun 40 %. Undersøgelsen viser med andre ord, at forandringspresset er meget ulige fordelt.

Man fremstiller ofte de stadige forandringer som et *vilkår*, som de ansatte lige så godt kan vænne sig til. Der er naturligvis et element af sandhed i dette, men man overser ofte tre ting.

For det første, at der i mange organisationer simpelthen er *for mange forandringer*. Når man ser på forandringerne i tilbageblik, kan man se, at mange af dem var skadelige, overflødige og spild af tid.

For det andet, at forandringer er meget krævende, både med hensyn til tid og andre ressourcer. Det er i reglen sådan, at man *undervurderer* de organisatoriske, psykologiske, sociale og økonomiske omkostninger, der er forbundet med forandringsprocesser.

Og for det tredje, at forandringer kan gennemføres på mange forskellige måder. En god forandringsproces er en, hvor man har tænkt over de seks guldskorn:

- *Indflydelse*. Har de ansatte været hørt? Har man taget ideer fra dem alvorligt? Har den enkelte haft indflydelse på egne forhold?
- *Mening*. Har man forklaret formålet med forandringen? Står formålet i det hele taget klart for beslutningstagerne? Har den enkelte fået en meningsfuld rolle i forandringsprocessen?
- *Anerkendelse*. Sørger man for, at de ansattes indsats i forandringsprocessen belønnes og anerkendes? Husker man den indsats, folk gjorde i den gamle organisation, eller er fortiden glemt?
- *Social støtte*. Bliver der givet hjælp og støtte til dem, der evt. mister deres arbejde? Husker man at støtte dem, der oplever utryghed, usikkerhed og prestigetab i forbindelse med ændringen?
- *Forudsigelighed*. Giver man de rigtige informationer på det rigtige tidspunkt? Sørger man for, at de ansatte kan nå at forberede sig på den nye tilstand? Både mentalt og praktisk? Er man sikker på, at informationerne ikke blot er tilgængelige, men også forstås og bruges?
- *Krav*. Afsætter man de relevante ressourcer til forandringsprocessen?

Anerkendes det, at en forandring i sig selv udgør et krav? Er man opmærksom på, at medarbejderne er forskellige og ikke lige robuste i forbindelse med forandringer? Hvad der er en mulighed for den ene, kan være en trussel for den anden!

Det gælder altså her som på så mange andre af livets områder: Det er ikke det, at man gennemfører forandringer, men *måden man gør det på*, der er vigtig!

Undersøgelsen understreger, at organisatoriske forandringer kan gennemføres på mange måder. Skattevæsenet kommer klart ud som et område med mange forandringer, men med ringe indflydelse og lav tilfredshed hos de ansatte. Også politi/domstole og de kommunale kontorer udviser dårlige resultater i denne sammenhæng. I den modsatte ende finder vi Post Danmark, hvor man har haft mange forandringer, men hvor de ansatte udtrykker tilfredshed med gennemførelsen. Dette er bemærkelsesværdigt i lyset af den meget omfattende modernisering, man har været igennem. De traditionelle ydelser med breve, pakker og giro er på ret få år reduceret til en brøkdel, og antallet af postkontorer er drastisk reduceret samtidig med, at man har startet 650 nye postbutikker op. Nøgleordene har været åbenhed, involvering, dialog og respekt, og det ser ud til, at man har efterlevet disse principper i praksis. Dog skal man naturligvis være opmærksom på, at de medarbejdere, der har måttet forlade Post Danmark i forbindelse med tilpasningen til de nye markedsvilkår, jo ikke er med i undersøgelsen. Resultaterne for Post Danmark omfatter jo kun de medlemmer, der fortsat er beskæftiget i koncernen.

### **Langtidssygdom hos kvindelige medlemmer**

Rapportens analyser af kønsforskelle mellem mandlige og kvindelige HK'eres arbejdsmiljø og velbefindende fandt i det store og hele de ventede forskelle, idet mændene har det bedste arbejdsmiljø, mens kvinderne har mest stress. På et enkelt område var resultaterne dog nærmest chokerende. Det viste sig nemlig, at 34 % af kvindernes stressbetingede sygefravær var langvarigt (4 uger eller mere) mod kun 2 % hos mændene. Alt i alt havde kvinderne haft langvarigt stressbetinget fravær 24 gange så hyppigt som mændene! I absolutte tal handler dette om 3.455 kvindelige HK'ere og 37 mandlige i løbet af et år.

Vi ved, at langvarigt sygefravær øger risikoen for udstødning fra arbejdsmarkedet, hvilket i sig selv er et stort problem både for samfundet og den enkelte. Men vi ved ikke ret meget om, hvad der skal til for at fastholde disse kvinder med psykiske symptomer på arbejdsmarkedet. I øjeblikket er hele indsatsen i forhold til disse kvinder kendetegnet ved at være tilfældig, planløs og ineffektiv. De stress-ramte går fra den ene behandler til den

anden uden nogen ordentlig koordinering, og uden at nogen egentlig ved, hvad der hjælper. I fremtiden bliver det ikke fravær, men udstødning fra arbejdsmarkedet, der bliver det helt store problem i lyset af udviklingen i arbejdsstyrken. Konklusionen må derfor være, at vi her har et problemområde, hvor vi ikke har behov for hurtig handling, idet vi simpelthen ikke ved, hvad der virker. Der er derimod brug for forskning og systematiske forsøg for at kunne hjælpe disse mange kvinder med at blive på arbejdsmarkedet.

### **Risikogrupper: HK-områder i den tunge ende**

Undersøgelsen peger klart på, at nogle få af HK's områder hører til i den "tunge ende". Overordnet set drejer det sig om kommunerne, regionerne og staten, der på de fleste områder klarer sig dårligere end HK HANDEL og HK/Privat. I den offentlige sektor er det specielt de kommunale og regionale kontorer, lægesekretærene på hospitalerne, politi/domstole, forsvaret og skattevæsenet, der har mange bundplaceringer. Dertil kommer nogle private områder, nemlig Transport-Turisme, Grafisk Branche og Organisationer. Man kan studere dette mønster nærmere i Bilag 4 bagerst i rapporten. I de nævnte brancher og områder er der behov for en energisk indsats for at forbedre forholdene på såvel virksomhedsniveau ("de tre diamanter") som på afdelings- og jobniveau ("de seks guldkorn"). Rapporten kan forhåbentlig medvirke til at sætte fokus på de nævnte områder.

## **Potentialer og udfordringer**

Meget tyder på, at Danmark i de kommende år vil komme til at stå over for nogle meget betydelige udfordringer: Underskud på statsbudgettet, demografisk ubalance med mange ældre og for få i den arbejdsføre alder, faldende produktivitet, problemer med at rekruttere og fastholde arbejdskraft i den offentlige sektor, et stigende antal varigt udstødte fra arbejdsmarkedet og et stigende pres på flere og bedre offentlige ydelser. Dertil kommer, at fagbevægelsen er i medlemskrise, idet især LO-forbundene oplever faldende medlemstal. Denne manglende tilslutning til fagbevægelsen kan på længere sigt sætte den danske aftalemodel under pres.

Når man ser på alle disse tendenser på én gang, ser det nærmest ud til, at de forstærker hinanden, og det kan være vanskeligt at formulere klare løsningsforslag. I de senere år har en række kommissioner fremkommet med forslag til løsninger på mange af de nævnte problemer, men det har hver gang vist sig, at der fra politisk hold ikke var vilje og/eller evne til at anvende de nødvendige midler. Man behøver blot at tænke på familiekommissionen, velfærdskommissionen og arbejdsmarkedskommissionen.

Et af de påfaldende træk ved hele denne situation er, at ingen har foreslået

forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø eller af virksomhedernes sociale kapital som en del af den nødvendige medicin. I det følgende argumenteres der for, at sådanne forbedringer måske kan vise sig at være lidt af et columbusæg.

Argumentationen hviler ikke alene på resultaterne af nærværende undersøgelse, men også i høj grad på gennemgangen af den internationale forskning om psykisk arbejdsmiljø og produktivitet, der offentliggøres samtidigt med denne rapport.

### **Social kapital**

I hvidbogen om virksomhedernes sociale kapital defineres denne som kombinationen af samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Den internationale forskning har vist, at virksomheder med høj social kapital ikke alene har motiverede og tilfredse medarbejdere, men også lavere fravær og personaleomsætning samt højere produktivitet og økonomisk overskud. I Danmark har de 50 "bedste arbejdspladser", som scorer højt på social kapital, et gennemsnitligt sygefravær på 2,4 %!

I denne undersøgelse er der fokuseret på dimensionerne tillid og retfærdighed (kapitel 7), og analyserne viser to ting: For det første kniber det mange steder, hvad *retfærdighed* angår. For eksempel er der blandt samtlige HK'ere 60 %, der mener, at arbejdsopgaverne fordeles retfærdigt, 51 %, der mener, at alle forslag fra de ansatte behandles seriøst fra ledelsen, og 53 %, der mener, at konflikter løses retfærdigt. Her er med andre ord "god plads til forbedring".

Og for det andet er der en række områder inden for HK, hvor man har en temmelig dårlig placering både på tillid og retfærdighed. Det gælder for Transport-Turisme, Luftfart, Øvrige-Medier og Kontor-Kommuner. Også Forsvaret og Politi/Domstole ligger i den tunge ende på dette felt. Inden for alle disse HK-områder ligger der mange potentielle gevinster og venter på, at man går i gang med at fokusere på arbejdspladsens sociale kapital.

### **Servicearbejdet**

Et af de centrale kendetegn ved HK'ernes arbejde er, at langt de fleste arbejder med *service* af den ene eller anden slags, mens kun få arbejder direkte med borgere eller inden for den materielle produktion. HK'ernes service retter sig både mod kolleger og kunder. I begge situationer er det afgørende, at HK'eren formår at *skabe værdi for kunden*. Dette kræver en *dobbelt kompetence* hos HK'eren, nemlig at hun *både* har de faglige kompetencer, der skal til (fx varekundskab eller sproglige færdigheder) og evner at *aflæse* kundens behov (hvilket kræver empati og kommunikative evner).

Den internationale litteratur har vist, at ansatte, der har stor indflydelse på deres arbejde og samtidig stor rolleklarhed og anerkendelse, er klart bedre til at skabe værdi for kunden og dermed højere kundetilfredshed. Og ikke nok med det – der skabes også højere kundeloyalitet, og loyale kunder har tre egenskaber: De er trofaste, de køber mere end andre kunder, og de anbefaler virksomheden til andre. Det samlede resultat er, at virksomheder med godt psykisk arbejdsmiljø har højere produktivitet og økonomisk overskud. (En af de mest populære teorier på området hedder da også "*The Service Profit Chain*").

I Danmark har der i de senere år været faldende produktivitet – måske især inden for servicesektoren. Det er derfor oplagt at gå i gang med at øge produktivitet og konkurrenceevne ved at satse systematisk på at skabe udviklende job med høj indflydelse og høj rolleklarhed.

### **Den offentlige sektor**

Den offentlige sektor har i de senere år været kendetegnet af "*de fire plager*": 1. For mange og for dårligt gennemførte forandringer. 2. For lidt tid til kerneydelsen. 3. For meget dokumentation, evaluering, kontrol og registrering. 4. Stadigt mere besværlige, krævende og voldelige borgere. Denne rapport bekræfter billedet af en offentlig sektor, hvor der i høj grad er problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Den offentlige sektors dårlige håndtering af forandringer er allerede nævnt ovenfor. I denne sammenhæng er der grund til at fremhæve den udbredte brug af kontrol, dokumentation og evaluering, som dels er tidskrævende, og dels giver et umiskendeligt signal om *mistillid til de ansatte*. Det er bemærkelsesværdigt, at kun ét offentligt område – Kontor-Stat – ligger i "top fem", hvad tillid mellem ledelse og medarbejdere angår, og at *ingen* offentlige områder ligger i "top fem", hvad tillid mellem de ansatte angår. Det samme gælder for retfærdighed: *Ingen* offentlige områder ligger i "top fem". (Se Bilag 4).

Så længe de offentlige arbejdspladser er gennemsyret af "*de fire plager*", er det op ad bakke for de mange hårdt arbejdende og dygtige ledere i den offentlige sektor. Der er behov for andet end gode hensigtserklæringer fra både landspolitikerne og de lokale politikere, hvis situationen for alvor skal vendes. Til gengæld er der store potentielle gevinster ved at gøre det!

### **Arbejdsstyrken – rekruttering og fastholdelse**

I de senere år har der været meget stor interesse for sygefraværet på det danske arbejdsmarked. Der har været igangsat storstilede kampagner, bevilget store beløb til projekt- og forskningsmidler, vedtaget ny lovgivning og formuleret fraværspolitikker på en lang række arbejdspladser. Hele denne

store opmærksomhed og indsats er bemærkelsesværdig i lyset af det forhold, at fraværet i Danmark er moderat i forhold til fraværet i mange andre lande, samt at fraværet har været konstant i de sidste 20-30 år.

Det bliver i stigende grad klart, at det ikke er fraværet, men rekruttering, fastholdelse og udstødning, der er de store udfordringer. Både for den enkelte arbejdsplads og for samfundet som sådan.

For de enkelte virksomheder er det af afgørende betydning, at man kan *rekruttere* de rigtige medarbejdere og *fastholde* dem. At mangle og/eller miste kvalificerede medarbejdere koster store beløb. At miste en erfaren og betroet medarbejder vil i de fleste tilfælde koste mange hundrede tusinde kroner i udgifter til nyansættelse, oplæring og manglende produktivitet. Ofte vil en personaleomsætning på mere end 10 % være langt dyrere end et fravær på 1-2 % over gennemsnittet.

For samfundet som helhed har manglende rekruttering og fastholdelse store omkostninger. Dels går det ud over kvalitet og produktivitet i den offentlige sektor, når der fx mangler sygeplejersker, lærere eller SOSU'ere. Og dels medfører det store udgifter for den offentlige sektor, at stadigt flere er permanent udstødte på grund af svigtende helbred eller manglende arbejdsevne.

Et godt arbejdsmiljø har i denne sammenhæng en dobbelt effekt. Dels er der flere, der kan og vil arbejde – oven i købet i flere år af deres liv. Og dels vil der være færre på passiv forsørgelse. Der vil altså være flere om at forsørge færre i stedet for omvendt. Igen en win-win situation.

## Afslutning

Der er naturligvis stort overlap mellem de *"brikker til et puslespil"*, der er skitseret her. Det interessante er imidlertid, at brikkerne passer sammen. En systematisk indsats for at fremme udviklende job med høj indflydelse i virksomheder med høj social kapital vil have en lang række hidtil oversete positive effekter for den enkelte, for virksomhederne og for samfundet.

Denne konklusion blev for nyligt understreget, da en international konsulentvirksomhed (Regus Group) kom med en rapport baseret på interviews med over 1000 internationale virksomhedsledere (*The workplace of the future*). Heri kunne man læse, at "Om 10 år vil arbejdslivet, som vi kender det i dag, fremstå som noget fra oldtiden". "I fremtiden kommer man selv til at bestemme, hvornår og hvor man vil arbejde – og arbejdsstyrken bliver mere forandringsparat. Undersøgelsen viser også, at verdens førende

virksomheder går i retning af helt nye arbejdsmodeller baseret på tillid og sociale netværk". Konklusionen på samtalerne med de internationale virksomhedsledere er med andre ord den samme som denne rapports konklusion: *Løsningen består i udviklende arbejde på virksomheder med høj social kapital.*



# Bilag



# Bilag 1.

## Oversigt over de vigtigste resultater for HK's 30 områder

Her bringes en oversigt, hvor man dels kan se, hvad medlemmerne af de forskellige områder inden for HK er beskæftiget med og dels, hvordan de vigtigste resultater fra undersøgelsen ser ud for de enkelte områder. Det omtrentlige antal medlemmer i arbejde angives også.

### A. HK HANDEL

---

#### 1. Supermarkeder

Disse medlemmer arbejder i supermarkeder. Arbejdet består i kundebetjening, kassebetjening, intern transport af varer, vareopsætning, oprydning i butikken osv. Enkelte arbejder desuden med bestilling af varer.

**Antal:** Ca. 7.500 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Denne gruppe ligger i toppen på 5 områder: Lav arbejdsomængde, høj forudsigelighed, høj ledelseskvalitet, høj "lodret" tillid og høj "vandret" tillid.

**Minusser:** På fire dimensioner ligger man i bunden: Få udviklingsmuligheder, lav mening i arbejdet, lav involvering i arbejdspladsen og høj udbrændthed. Dertil kommer, at man ligger højt på både mobning (9,8 %) og sexchikane (8,2 %).

**Samlet:** Samlet set ligger man i den gode ende i denne undersøgelse, men billedet skæmmes af den høje forekomst af de to former for krænkende adfærd.

#### 2. Specialbutikker

Denne gruppe arbejder i specialbutikker som fx boghandlere, bagere, optikere, isenkramforretninger, kosmetikforretninger osv. Tøjbutikker er ikke omfattet af denne gruppe.

**Antal:** Ca. 2.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Specialbutikkerne ligger i top fem på ikke mindre end 18 faktorer: Lav arbejdsomængde, høj indflydelse, høj involvering i arbejdspladsen, høj forudsigelighed, høj anerkendelse, få rollekonflikter, høj ledelseskvalitet, høj social støtte fra overordnede, høj social støtte fra kolleger, godt socialt fællesskab, høj jobtilfredshed, lav arbejde-familie konflikt, høj "lodret" tillid, høj "vandret" tillid, høj retfærdighed, lav udbrændthed, lav stress og lavt søvnbesvær.

**Minusser:** Der er et enkelt minus, nemlig et lavt niveau for udviklingsmuligheder i arbejdet.

**Samlet:** Alt i alt er der tale om et fremragende resultat. Undersøgelsens bedste!

#### 3. Kontor-Handel

Gruppen arbejder med administrativt arbejde inden for alle typer af arbejdspladser inden for HK HANDEL's område. Der er altså normalt ikke tale om kundebetjening.

**Antal:** Ca. 5.500 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen top-placeringer for denne gruppes vedkommende.

**Minusser:** Der er kun én enkelt bund-placering, idet gruppen ligger lavt med hensyn til social støtte fra kolleger.

**Samlet:** Man ligger omkring HK-gennemsnittet på stort set alle felter. Ingen anden gruppe i HK har så mange gennemsnitsplaceringer.

#### 4. Lager-Handel

Omfatter alle medlemmer, der arbejder på et lager. Arbejdet består overordnet i at håndtere de varer, der kommer på lageret. Ud fra bestillinger fra butikker udtages varer fra lageret og samles på vogne eller paller alt efter størrelsen på varerne. Arbejdsgangen er forskellig alt efter, hvilken type af lager der er tale om.

**Antal:** Ca. 2.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Gruppen ligger i den gode ende på seks dimensioner: Lave følelsesmæssige krav, få rollekonflikter, få arbejde-familie konflikter, lav udbrændthed, lav stress og lavt søvnbesvær. Det kan yderligere nævnes, at slet ingen rapporterer om seksuel chikane.

**Minusser:** Man ligger til gengæld i bunden på fire felter: Lave udviklingsmuligheder, lav mening i arbejdet, lav involvering i arbejdspladsen og lav anerkendelse.

**Samlet:** Samlet set ligger gruppen lidt over middel for HK. Specielt bør man bemærke det lave niveau for stress, udbrændthed og søvnbesvær, hvilket alt i alt indikerer højt psykisk velbefindende.

#### 5. Øvrige-Handel

Gruppen omfatter alle øvrige butiksområder inden for HK HANDEL. Der er tale om både store og små butikker lige fra stormagasiner til tøjbutikker, skobutikker, guld-smede, små købmænd osv. Medlemmerne arbejder typisk med kundebetjening, salg, opsætning af varer og indkøb.

**Antal:** Ca. 29.200 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Denne gruppe har top-placeringer på ikke mindre end syv dimensioner: Lav arbejdsomfang, lavt arbejdstempo, høj forudsigelighed, god social støtte fra kolleger, godt socialt fællesskab, høj "vandret" tillid og høj retfærdighed.

**Minusser:** Der er to "røde felter": Arbejde-familie konflikt og udbrændthed.

**Samlet:** Gruppen ligger bedre end gennemsnittet for HK. Specielt bør man bemærke det gode niveau for det kollegiale sammenhold (social støtte og socialt fællesskab). Det hører med til dette billede, at niveauet for mobning er meget lavt (1,7 %). Alt i alt et fint resultat for en stor HK-gruppe.

## B. HK/Kommunal

---

#### 6. Kontor-Kommuner

Disse medlemmer beskæftiger sig med alt administrativt arbejde på rådhus samt i kommunale skoler og institutioner. De yder service over for borgerne, ligesom mange af dem også er myndighedsudøvere. Der kan fx være tale om sagsbehandlere, frontpersonale i borgerservice, økonomimedarbejdere, ansatte i løn- og personaleafdelinger, it-medarbejdere og ansatte inden for miljø og teknik.

**Antal:** Ca. 27.700 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ikke fundet plusser i forbindelse med denne gruppes psykiske arbejdsmiljø.

**Minusser:** Der er ikke mindre end 12 dimensioner, hvor denne gruppe ligger meget dårligt. Det drejer sig om lav forudsigelighed, lav anerkendelse, lav rolleklarhed, lav social støtte fra kolleger, dårligt socialt fællesskab, lav jobtilfredshed, høj arbejde-familie konflikt, lav "lodret" tillid, lav "vandret" tillid, høj udbrændthed, høj stress og højt søvnbesvær. Dertil kommer, at 10,3 % har oplevet mobning inden for det seneste år.

**Samlet:** Dette er en af undersøgelsens helt store negative overraskelser. Det er tydeligt, at problemerne for denne gruppe ikke er job-relaterede (som fx lav indflydelse eller få udviklingsmuligheder), men hænger sammen med ledelse og samarbejde i det daglige. Specielt er det bemærkelsesværdigt, at det står så skidt til med både den sociale kapital, med det kollegiale samarbejde og med det psykiske velbefindende. Endelig har gruppen været udsat for store organisatoriske forandringer uden de nødvendige informationer fra ledelsen.

## 7. Tandklinik-Kommuner

Gruppen beskæftiger sig med klinikassistentarbejde på de kommunale tandklinikker. Man assisterer tandlægerne ved behandlingerne, udfører selvstændigt profylaktisk arbejde og varetager de administrative og økonomiske funktioner.

**Antal:** Ca. 600 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Tandklinikassistenterne i kommunerne ligger i toppen på otte dimensioner: Høj indflydelse, høj mening i arbejdet, høj involvering i arbejdspladsen, høj ledelseskvalitet, høj social støtte fra overordnede, høj social støtte fra kolleger, lav arbejde-familie konflikt og lav udbrændthed.

**Minusser:** På to områder ligger man i bunden sammenlignet med resten af HK: Høje følelsesmæssige krav og højt søvnbesvær.

**Samlet:** Alt i alt ligger denne gruppe helt klart i den gode ende i undersøgelsen. De følelsesmæssige krav kan sagtens hænge sammen med "vanskelige" patienter (børn) og muligvis også klager fra forældre m.v. Umiddelbart er det ikke let at forklare søvnbesværet hos tandklinikassistenterne.

## 8. Kontor-Regioner

Gruppen omfatter medarbejdere på regionshovedkontorerne, hospitaler og institutioner. Der kan være tale om sagsbehandlere, administrative medarbejdere samt personale inden for økonomi, personale og IT.

**Antal:** Ca. 7.400 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ikke registreret ét eneste plus for denne gruppe.

**Minusser:** Der er syv bundplaceringer: Høj arbejdsmængde, højt arbejdstempo, lav social støtte fra overordnede, lav social støtte fra kolleger, dårligt selvvurderet helbred, høj stress og højt søvnbesvær. Oven i dette kommer så, at andelen af ansatte, der har oplevet mobning, er høj (9,1 %).

**Samlet:** Også denne gruppe af kontoransatte har et overraskende dårligt psykisk arbejdsmiljø. Alt i alt er der stort arbejdspress, dårlig social støtte og dårligt psykisk helbred. Et meget negativt billede.

## 9. Lægeseekretærer

Lægeseekretærene arbejder hovedsageligt på landets sygehuse, men også i begrænset omfang på specielle institutioner. Gruppen beskæftiger sig med patientadministration, patientmodtagelse, journalskrivning og øvrige servicefunktioner over for såvel patienter som læger og sygeplejersker.

**Antal:** Ca. 4.000 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen plusser.

**Minusser:** Der er seks bundplaceringer: Høj arbejdsmængde, højt arbejdstempo, høje følelsesmæssige krav, lav indflydelse, mange rollekonflikter og højt stress niveau. Dertil kommer, at mange har oplevet mobning det seneste år: 8,4 %.

**Samlet:** Også denne gruppe af offentligt ansatte har et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Kombinationen af meget højt arbejdspress og lav indflydelse er den klassiske opskrift på stress. Lægeseekretærerne er ofte en "overset" gruppe på sygehusene.

## 10. Øvrige-Kommuner

Denne gruppe omfatter bl.a. medarbejdere ansat i Frederiksbergs og Københavns kommuner, hvor der tidligere var særlige overenskomster. En anden stor gruppe er administrativt og it personale ansat ved KMD, som har egen overenskomst. Medarbejderne ved Frederiksbergs og Københavns kommuner er hovedsageligt beskæftiget med administrative funktioner.

**Antal:** Ca. 10.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er tre gode placeringer: Gode udviklingsmuligheder, høj mening i arbejdet og høj involvering i arbejdspladsen.

**Minusser:** På to områder ligger gruppen i bunden: Høj arbejdsmængde og mange rollekonflikter.

**Samlet:** Alt i alt ligger man lidt over middel. Gruppens profil ligner ledernes: Høje krav og rollekonflikter kombineret med et godt job.

## C. HK/Privat

---

### 11. Laboranter-Privat

Denne gruppe består af Dansk Laborant-Forenings medlemmer af Branchesektion Produktion. Disse medlemmer arbejder som laboranter inden for det private område.

**Antal:** Ca. 4.800 i arbejde.

**Plusser:** Ligger i "top fem" på ikke mindre end 8 dimensioner: Lave følelsesmæssige krav, høje udviklingsmuligheder, høj anerkendelse, høj rolleklarhed, lave rollekonflikter, høj social støtte fra overordnede, lav stress og lavt søvnbesvær.

**Minusser:** Eneste minus for denne gruppe er, at 12,5 % angiver, at de har oplevet at blive mobbet inden for de seneste 12 måneder. Dette er den tredje højeste andel inden for HK.

**Samlet:** Alt i alt har denne gruppe et meget flot psykisk arbejdsmiljø. Resultatet er noget bedre end for de statslige laboranter.

### 12. Post Danmark

Denne gruppe udgøres af Post og Kommunikations medlemmer inden for Branchesektion Produktion. Der er tale om ledere, administrative medarbejdere og salgsassisterter. De sidstnævnte arbejder med kundebetjening mv. i Post Danmarks indleveringspostkontorer.

**Antal:** Ca. 2.600 i arbejde.

**Plusser:** Ligger i "top fem" på hele 8 dimensioner. Det drejer sig om følgende: Høj forudsigelighed, høj anerkendelse, høj rolleklarhed, høj ledelseskvalitet, godt socialt fællesskab, høj jobtilfredshed, høj retfærdighed, godt selvvurderet helbred. Ligger særlig flot på temaerne "anerkendende ledelse" og "arbejdsglæde". Har også meget fine resultater i forbindelse med gennemførelsen af organisationsforandringer.

**Minusser:** Der er ikke fundet et eneste minus for denne gruppe.

**Samlet:** Resultatet er meget flot. Det ser ud til, at man har magtet at gennemføre en moderniseringsproces på en måde, som har styrket det psykiske arbejdsmiljø. Denne gruppe hører til i den absolutte top inden for HK's område.

### 13. Øvrige-Produktion

Denne gruppe består af de medlemmer inden for Branchesektion Produktion, som ikke er medlemmer af Dansk Laborant-Forening eller Post og Kommunikation. Medlemmerne arbejder med administrative opgaver, bl.a. løn og bogholderi på private produktionsvirksomheder.

**Antal:** Ca. 21.000 i arbejde.

**Plusser:** Gruppen ligger i toppen på tre felter: Lave følelsesmæssige krav, høj jobtilfredshed og lav udbrændthed.

**Minusser:** Der er ingen minusser for denne gruppe.

**Samlet:** Alt i alt et meget flot resultat. Specielt ligger gruppen fint med hensyn til den samlede arbejdsglæde.

### 14. Service-Privat

Denne gruppe er medlemmer af Branchesektion Privat Service, som er beskæftiget med administrativt arbejde inden for en meget lang række virksomhedstyper fx advokatkontorer, Falck, bedemænd, call centre, boligforeninger, Arbejdernes Landsbank, ALKA, revisionsfirmaer mm.

**Antal:** Ca. 20.500 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ikke observeret nogen plusser for denne HK-gruppe.

**Minusser:** Gruppen ligger i bunden på to dimensioner: Jobtilfredshed og "vandtret" tillid, altså tillid mellem de ansatte. Dertil kommer en høj rapportering af såvel sexchikane som mobning.

**Samlet:** På de fleste områder ligger gruppen tæt ved gennemsnittet for HK, men der er nogle grimme minusser, som handler om forholdet mellem de ansatte, nemlig chikane, mobning og manglende gensidig tillid.

### 15. Grafisk Branche

Denne gruppe består af de medlemmer inden for Branchesektion IT, Medie og Kommunikation, som arbejder direkte med den grafiske produktion, dvs. trykkere, trykkeriarbejdere, bogbindere, bogbinderassistenter, serigrafer, tegnere/grafikere, grafikere og mediegrafikere, men ikke grafiske funktionærer med administrativt arbejde.

**Antal:** Ca. 6.300 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er registreret tre "top fem placeringer": Lavt arbejdstempo, lave følelsesmæssige krav og lavt stress niveau.

**Minusser:** Der er hele syv bundplaceringer for denne gruppe: Lav indflydelse, lave udviklingsmuligheder, lav mening i arbejdet, lav ledelseskvalitet, lav social støtte fra overordnede, lav social støtte fra kolleger og lav lodret tillid. Dertil kommer, at 8,8 % har været udsat for mobning på arbejdspladsen.

**Samlet:** Alt i alt har HK'erne i den grafiske industri temmelig store arbejdsmiljøproblemer. Disse problemer fordeler sig i tre kategorier: Jobindhold (lav indflydelse, lave udviklingsmuligheder, lav mening), ledelse (lav ledelseskvalitet, lav støtte fra overordnede, lav "lodret" tillid) og kollegiale relationer (lav støtte fra kolleger, mobning). Det er lidt af et paradoks, at gruppen samlet set ligger fint med hensyn til psykisk velbefindende (stress og udbrændthed).

## 16. IT-Privat

Denne gruppe består af de medlemmer inden for Branchesektion IT, Medie og Kommunikation, der er medlemmer af SAM-DATA og derfor arbejder inden for IT-området. I daglig tale IT-konsulenter.

**Antal:** Ca. 2.400 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er fem gode placeringer: Lave følelsesmæssige krav, høj indflydelse, høje udviklingsmuligheder, høj social støtte fra kolleger, høj vandret tillid.

**Minusser:** Der er kun to bundplaceringer, nemlig lav mening i arbejdet og dårligt selv vurderet helbred.

**Samlet:** Alt i alt ligger gruppen meget fint, hvad angår udviklende arbejde og socialt fællesskab på arbejdspladsen. Det er derfor ikke helt let at forklare de to minusser.

## 17. Øvrige-Medier

Her finder vi de medlemmer af Branchesektion IT, Medie og Kommunikation, der ikke er dækket af de to grupper ovenfor. Det vil sige funktionærgruppen, som overvejende har administrativt arbejde.

**Antal:** 4.700 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ikke fundet et eneste plus for denne gruppe.

**Minusser:** Der er ikke mindre end 8 bundplaceringer: Lav forudsigelighed, lav rolleklarhed, lav ledelseskvalitet, dårligt socialt fællesskab, lav lodret tillid, lav vandret tillid, lav retfærdighed og dårligt selv vurderet helbred.

**Samlet:** Denne gruppe med administrativt arbejde har åbenbart et rigtig dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der er lav social kapital (tillid og retfærdighed), dårlig ledelse og ringe socialt fællesskab mellem kollegerne. En upåagtet gruppe, hvor der er store muligheder for forbedringer.

## 18. Tandklinik-Privat

Denne gruppe fra Branchesektion Sundhed og Velvære omfatter ansatte hos private tandlæger og tandlægevagter. De beskæftiger sig med tandklinikassistenters arbejdsopgaver.

**Antal:** Ca. 3.300 i arbejde.

**Plusser:** Denne gruppe har hele 11 top-placeringer: Lav arbejds mængde, høj involvering i arbejdspladsen, høj anerkendelse, høj rolleklarhed, få rollekonflikter, godt socialt fællesskab, høj jobtilfredshed, få arbejde-familie konflikter, høj "lodret" tillid, høj retfærdighed og godt selv vurderet helbred.

**Minusser:** Der er kun et enkelt minus, nemlig højt arbejdstempo.

**Samlet:** Der er tale om et meget flot resultat for denne gruppe. Specielt skal fremhæves den høje sociale kapital, de klare og konfliktfrie roller samt den store arbejds glæde.

## 19. Transport-Turisme

Disse medlemmer fra Branchesektion Transport og Turisme arbejder overvejende med forskellige former for administrativt og kunderelateret arbejde inden for transport og turisme. Herunder arbejde i forbindelse med færger, på turistkontorer og i rejsebureauer. Desuden hos speditører og i taxacentraler. En mindre gruppe medlemmer arbejder i landets kasinoer som croupier.

**Antal:** Ca. 6.300 i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen plusser.

**Minusser:** Denne gruppe har helt klart undersøgelsens dårligste psykiske arbejdsmiljø. Man ligger blandt de dårligste på hele 17 af dimensionerne: Få udviklingsmuligheder, lav mening i arbejdet, lav involvering i arbejdspladsen, lav forudsigelighed, lav anerkendelse, lav rolleklarhed, lav ledelseskvalitet, lav social støtte fra overordnede, lav social støtte fra kolleger, dårligt socialt fællesskab, lav jobtilfredshed, lav "lodret" tillid, lav "vandret" tillid, lav retfærdighed, høj udbrændthed, høj stress og højt søvnbesvær. Oven i alt dette er der 16,4 %, der har oplevet at blive mobbet inden for det seneste år. Den højeste forekomst i undersøgelsen.

**Samlet:** Det er en meget stor overraskelse, at denne gruppe viser sig at have så dårligt et psykisk arbejdsmiljø.

## 20. Organisationer

Der er her tale om medlemmer fra Branchesektion Organisationer, som overvejende arbejder i faglige organisationer og andre interesseorganisationer som fx Kræftens Bekæmpelse, Røde Kors, sportsforeninger og lign. De er dels beskæftiget med administrativt arbejde, dels med specialfunktioner så som forhandling eller konsulentopgaver for medlemmerne.

**Antal:** Ca. 4.500 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen plusser for denne gruppe.

**Minusser:** Gruppen har ikke mindre end 8 bundplaceringer: Høj arbejdsomængde, høje følelsesmæssige krav, lav anerkendelse, mange rollekonflikter, lav ledelseskvalitet, lav social støtte fra overordnede, høj arbejde-familie konflikt og dårligt selvvurderet helbred.

**Samlet:** Denne gruppe arbejder for organisationer, der primært har som formål at forbedre lønmodtagernes og andre lignende gruppers leve- og arbejdsvilkår. Det er derfor paradoksalt, at man netop her finder så dårligt et psykisk arbejdsmiljø for de ansatte HK'ere. Man forlanger åbenbart af disse HK'ere, at de skal tilsidesætte deres eget arbejdsmiljø "for den gode sags skyld". Ikke nogen holdbar strategi i det lange løb.

## 21. Øvrige-Organisationer

Også disse medlemmer kommer fra Branchesektion Organisationer. Flertallet er beskæftiget i a-kasser. Dels med administrativt arbejde og dels med specialfunktioner som fx vejledning af medlemmer.

**Antal:** Ca. 2.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Denne gruppe har topplaceringer på tre dimensioner: Høje udviklingsmuligheder, høj mening i arbejdet og lavt søvnbesvær.

**Minusser:** I modsat retning trækker tre minusser: Høje følelsesmæssige krav, mange rollekonflikter og høj arbejde-familie konflikt.

**Samlet:** Denne gruppe ligger tæt ved gennemsnittet for HK på de allerfleste dimensioner. Hvis man skal tolke kombinationen af plusser og minusser, kunne det se ud til, at denne gruppe har mange konfliktfyldte kontakter med medlemmer/borgere, men i øvrigt et spændende job.

## 22. Luftfart

Denne gruppe består af Branchesektion Luftfart. Disse medlemmer er såkaldt "ground staff" i lufthavnene, altså medarbejdere der arbejder på jorden. De udfører administrativt arbejde og kunderelaterede opgaver fx ved gate og check-in.

**Antal:** Ca. 1.900 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Gruppen ligger i toppen på fem dimensioner: Lav arbejdsomængde, høj rolleklarhed, høj ledelseskvalitet, godt socialt fællesskab og lav udbrændthed.

**Minusser:** Til gengæld ligger man dårligt på seks andre dimensioner, nemlig følgende: Højt arbejdstempo, lav indflydelse, lav ledelseskvalitet, lav jobtilfredshed, lav "lodret" tillid og lav retfærdighed.

**Samlet:** Alt i alt ligger man i den "tunge ende" i undersøgelsen. For eksempel ser det ikke godt ud med den sociale kapital (retfærdighed og tillid). Imidlertid trækker det i modsat retning, at man har godt socialt fællesskab mellem kollegerne og højt psykisk velvære. Det samlede billede er med andre ord ret sammensat med modsat rettede tendenser.

### 23. Øvrige-Privat

Her finder vi de medlemmer af HK/Privat, som ikke er med i de øvrige grupper. En større gruppe udgøres af de personer i Branchesektion Sundhed og Velvære, som ikke er ansat hos private tandlæger eller tandlægevagter. De resterende i denne gruppe er de medlemmer, der ikke er tilknyttet en branchesektion. Det er derfor ikke muligt at belyse nærmere, hvilke typer af arbejde de er beskæftiget med.

**Antal:** Ca. 5.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Denne gruppe har ikke mindre end 14 plusser! Det drejer sig om følgende topplaceringer: Høj mening i arbejdet, høj involvering i arbejdspladsen, høj forudsigelighed, høj anerkendelse, høj rolleklarhed, høj ledelseskvalitet, høj social støtte fra overordnede, høj social støtte fra kolleger, høj jobtilfredshed, høj "lodret" tillid, høj "vandret" tillid, høj retfærdighed, godt selvvurderet helbred og lavt søvnbesvær.

**Minusser:** Der er et enkelt minus, nemlig høje følelsesmæssige krav.

**Samlet:** Denne gruppe ligger således helt i top i den samlede vurdering af det psykiske arbejdsmiljø. I de tværgående temaer ligger gruppen også højt på mange punkter, så som social kapital, anerkendende ledelse, arbejdsglæde, arbejdsroller, socialt fællesskab og organisatoriske forandringer. Det eneste minus er, at det er svært at identificere, hvad det egentlig er for en gruppe. En gruppe, der betegnes som "øvrige" inden for den private sektor er jo ikke særlig let at se for sig!

## D. HK/Stat

---

### 24. Kontor-Stat

Disse medlemmer varetager det administrative kontorarbejde i ministerier, herunder departementer, styrelser og institutioner under styrelserne. Det administrative kontorarbejde består bl.a. i sagsbehandling, journalisering, sekretæropgaver, personaleadministration, regnskabsarbejde, IT-opgaver, web-arbejde, og undervisning af kolleger i IT-systemer.

**Antal:** Ca. 10.800 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Gruppen ligger i toppen på tre felter: Lavt arbejdstempo, høj forudsigelighed og høj lodret tillid.

**Minusser:** Til gengæld har man en dårlig placering på én enkelt dimension, idet man har et højt niveau af arbejde-familie konflikt.

**Samlet:** Gruppen har det markant bedre end de kontoransatte HK'ere i kommuner og regioner. Alt i alt er det psykiske arbejdsmiljø over middel i forhold til det øvrige HK.

### 25. IT-Stat

IT-Stat er medlemmer af SAM-DATA og arbejder derfor inden for IT-området på statslige virksomheder. I daglig tale kaldes de IT-konsulenter.

**Antal:** Ca. 800 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Gruppen har top-placeringer på to af dimensionerne: Høj indflydelse og høje udviklingsmuligheder.

**Minusser:** Der er to bund-placeringer, nemlig lav rolleklarhed og mange rollekonflikter.

**Samlet:** Alt i alt er billedet klart og tydeligt. Man har udviklende arbejde, men uklare og konfliktfyldte roller.

## 26. Laboranter-Stat

De statsligt ansatte laboranter er primært ansat inden for to områder. Dels med overvågning i forbindelse med lovgivningens grænseværdier for miljø, fødevarer, hygiejne og medicin. Og dels inden for forskning på universiteterne og andre statslige forskningsinstitutioner.

**Antal:** Ca. 1.100 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Laboranterne i staten ligger blandt de bedste på fire dimensioner: Lavt arbejdstempo, lav arbejde-familie konflikt, godt selvvurderet helbred og lav stress.

**Minusser:** Der er ingen minusser.

**Samlet:** Denne gruppe ligger bedst af alle de statslige grupper i undersøgelsen.

## 27. Politi/Domstole

Inden for politiet arbejder HK'erne med sagsbehandling, økonomi mv. En proces er i gang, hvor HK'erne skal overtage mere administrativt arbejde og hermed frigøre politiet til "egentlige politiopgaver". Ved domstolene arbejder HK-medlemmerne med alle typer af sager, så som strafferet, civile sager, foged-, skifte- og notarialforretninger, tinglysningssekspeditioner, ledelse og administration.

**Antal:** Ca. 2.300 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen plusser her.

**Minusser:** Gruppen ligger blandt de fem dårligste grupper på følgende dimensioner: Høj arbejdsomængde, højt arbejdstempo, lav indflydelse, lav involvering i arbejdspladsen, lav forudsigelighed, lav retfærdighed, høj udbrændthed, højt søvnbesvær.

**Samlet:** Undersøgelsen viser et meget dårligt psykisk arbejdsmiljø for denne gruppe. Specielt ser det ud til, at man har haft et meget stort arbejdspress (grænseløst arbejde) og samtidig et stort forandringspress med en meget ugunstig kombination af mange forandringer og lav forudsigelighed. At ansatte ved politi og domstole scorer lavt med hensyn til retfærdighed er paradoksalt.

## 28. Forsvaret

På forsvarsområdet er der HK'ere ansat inden for hele det administrative område. F.eks. er der i Forsvarets Regnskabstjeneste mere end 50 % administrative medarbejdere.

**Antal:** Ca. 1.700 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er et enkelt plus, idet man ligger i den lave ende med hensyn til arbejdstempo.

**Minusser:** Der er seks dimensioner, hvor man ligger blandt de dårligste fem områder: Lav rolleklarhed, dårligt socialt fællesskab, lav "vandret" tillid, lav retfærdighed, dårligt selvvurderet helbred og høj stress.

**Samlet:** Også her er der tale om en statslig institution med et meget ringe resultat. Det er ikke jobbet i sig selv, der er dårligt, men en række faktorer, der har at gøre med ledelse og samarbejde. Med andre ord forhold, der kan og bør forbedres.

## 29. Uddannelse

Disse HK'ere arbejder inden for alle niveauer af uddannelse lige fra gymnasierne og erhvervsskolerne til universiteter og voksenuddannelse. Der er tale om administrativt arbejde med elevregistrering, holdoprettelse, registrering af sygefravær, eksamensplanlægning, karakterindberetning, bog- og materialeregistrering, telefonpasning, økonomi og personaleadministration mv.

**Antal:** Ca. 6.300 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Man scorer blandt de bedste på følgende fire områder: Høj indflydelse, høj mening i arbejdet, høj involvering i arbejdspladsen og godt selv vurderet helbred.

**Minusser:** Gruppen ligger blandt de dårligste på to dimensioner: Lav forudsigelighed og lav social støtte fra overordnede. Dertil kommer, at en stor andel af svarpersonerne rapporterer om mobning (13,9 %). Dette er den næsthøjeste andel i hele undersøgelsen.

**Samlet:** Alt i alt er der her tale om et af de bedste områder inden for den statslige sektor. Det er bemærkelsesværdigt, at gruppens gode resultater har med selve jobbet at gøre, mens de mindre gode har med ledelse eller kolleger at gøre (henholdsvis manglende informationer og støtte fra ledelsen og mobning fra kollegerne).

## 30. Skat

De administrative medarbejdere i SKAT er beskæftiget med hele den brede administrative palet fra almindeligt administrativt arbejde (som fx chefsekretær, journalmedarbejder eller receptionist) til opgaver på alle niveauer inden for den skattefaglige sagsbehandling.

**Antal:** Ca. 2.500 medlemmer i arbejde.

**Plusser:** Der er ingen plusser.

**Minusser:** Der er fem minusser, nemlig lav indflydelse, lav involvering i arbejdspladsen, lav anerkendelse, dårligt socialt fællesskab og lav jobtilfredshed. Dertil kommer en høj andel, der har oplevet at blive mobbet (9,1 %). Endelig scorer man dårligst af alle med hensyn til organisationsforandringer, idet man har haft mange forandringer, lav forudsigelighed, lav tilfredshed med forandringernes gennemførelse og lav indflydelse på forandringerne.

**Samlet:** Skat hører til blandt de områder, der klarer sig dårligst i denne undersøgelse. Der er ikke et eneste opmuntrende resultat, men mange områder, hvor der er store potentialer for forbedringer.

## Bilag 2.

# Undersøgelsens materiale og metoder

Undersøgelsen er baseret på telefoninterviews af et repræsentativt udsnit af HK's beskæftigede medlemmer. Interviews og oparbejdning af databasen er gennemført af SFI-SURVEY. Undersøgelsen blev sat i gang den 13. februar 2009, hvor der blev udsendt informationsbreve til alle udtrukne i stikprøven. Telefoninterviewningen foregik indtil den 1. april. SFI-SURVEY gjorde meget ud af at minimere andelen af ikke-trufne respondenter. Således blev alle kontaktet minimum 6 gange på forskellige dage og forskellige tidspunkter, inden de blev opgivet som "ikke-trufne".

Der er opnået en rigtig fin svarprocent, nemlig 78 %. Dette ligger i den meget høje ende for et 30 minutter langt telefoninterview og viser, at HK's medlemmer støttede op om projektet og interesserede sig for emnet. Bortfaldet bestod af forskellige grupper, herunder: Nægttere 14,3 %, ingen kontakt 6,1 %, sygdom 0,7 %, andet sprog 0,4 % og bortrejst 0,4 %.

Det blev i samråd med SFI-SURVEY besluttet at anvende en såkaldt stratificeret stikprøve. På den måde blev det sikret, at undersøgelsen kunne sige noget pålideligt om alle relevante grupper blandt HK's medlemmer. Hvis en simpel stikprøve blandt alle HK's medlemmer var blevet valgt, ville de store grupper have domineret billedet, og der ville have været alt for få svarpersoner fra de små grupper.

Den stratificerede stikprøve bestod af 30 forskellige strata, som det ses af oversigten nedenfor. Der indkom mellem 54 og 76 svar fra de enkelte strata, i alt 1981 besvarelser. I de statistiske analyser blev besvarelserne vægtet, således at der blev taget hensyn til gruppernes forskellige størrelser. (For eksempel blev "Øvrige-Produktion" givet en vægt på over 291,5, mens "Tandklinik-Kommuner" fik en vægt på kun 7,6).

## Oversigt over stikprøvens sammensætning.

Populationen er antal medlemmer af HK i den pågældende gruppe. Antal svar angiver besvarelser i undersøgelsen. Vægtene sørger for, at svarene fra de store grupper vægtes højest i de samlede analyser af resultaterne.

Nr.	Strata	Population	Antal svar	Vægt
1	H1 Supermarkeder	7522	61	123,3
2	H2 Specialbutikker	2103	70	30,0
3	H3 Kontor-Handel	5541	57	97,2
4	H4 Lager-Handel	2092	63	33,2
5	H5 Øvrige-Handel	29176	59	494,5
6	K1 Kontor-Kommuner	27651	68	406,6
7	K2 Tandklinik-Kommuner	578	76	7,6
8	K3 Kontor-Regioner	7427	67	110,9
9	K4 Lægeseekretærer	3976	71	56,0
10	K5 Øvrige-Kommuner	10075	75	134,3
11	P01 Laboranter-Privat	4830	64	75,5
12	P02 Post Danmark	2637	71	37,1
13	P03 Øvrige-Produktion	20991	72	291,5
14	P04 Service-Privat	20492	54	379,5
15	P05 Grafisk Branche	6330	68	93,1
16	P06 IT-Privat	2352	65	36,2
17	P07 Øvrige-Medier	4728	65	72,7
18	P08 Tandklinik-Privat	3282	69	47,6
19	P09 Transport-Turisme	6256	61	102,6
20	P10 Organisationer	4495	69	65,1
21	P11 Øvrige-Organisationer	2103	62	33,9
22	P12 Luftfart	1888	59	32,0
23	P13 Øvrige-Privat	5134	60	85,6
24	S1 Kontor-Stat	10812	61	177,2
25	S2 IT-Stat	753	61	12,3
26	S3 Laboranter-Stat	1088	69	15,8
27	S5 Politi/Domstole	2254	76	29,7
28	S6 Forsvaret	1699	77	22,1
29	S7 Uddannelse	6299	65	96,9
30	S8 Skat	2455	66	37,2

Spørgeskemaet kan findes på internettet ([www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/3dii-mellemlangt-skema.pdf](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/3dii-mellemlangt-skema.pdf)). Det anvendte skema er NFA's såkaldt "Mellemlange skema" af de tre skemaer, der indgår i Tre-dækker konceptet. Dette skema kortlægger 24 dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø samt fire former for krænkende adfærd (vold, trusler, mobning og sexchikane). Anvendelsen af dette skema indebærer en række fordele: For det første er der tale om et teoretisk baseret og valideret spørgeskema, som anvendes i både Danmark og mange andre lande. For det andet sikrer skemaet, at man "kommer hele vejen rundt om" det psykiske arbejdsmiljø. For det tredje har skemaet været anvendt af en lang række arbejdspladser, hvilket gør sammenligninger mulige. Og for det fjerde foreligger der nationale data indsamlet af NFA (se [www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3DII.aspx](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/Nationale%20Data/3DII.aspx)).

I princippet er det muligt at anvende de nationale data som "benchmark" (sammenligningsgruppe) i en rapport som denne. Imidlertid skal man være opmærksom på, at de nationale data er fra 2004-2005, hvilket betyder, at der kan være sket forandringer siden. Dertil kommer, at HK's undersøgelse anvender telefoninterviews, mens NFA's nationale undersøgelse er baseret på postomdelte spørgeskemaer og har en lavere svarprocent (60%). Det er normalt sådan, at telefoninterviews giver noget mere positive svar end postspørgeskemaer, hvilket gør sammenligninger usikre. Dertil kommer, at nærværende undersøgelse primært er gennemført for at finde "styrker og svagheder" inden for HK's egen medlemskare, som er beskæftiget i meget forskellige brancher og arbejdsfunktioner. Af disse grunde baseres sammenligninger i denne undersøgelse på *interne* sammenligninger, hvor HK's grupper holdes op mod HK's gennemsnit som benchmark.

# Bilag 3.

## Dimensionerne i det anvendte spørgeskema: NFA's mellemlange skema

I forbindelse med kortlægningen af HK'ernes arbejdsmiljø blev NFA's mellemlange skema anvendt. (NFA står for Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø). I dette skema er en række dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø belyst. I de fleste tilfælde er der stillet 3-4 spørgsmål om den samme dimension for at få en høj pålidelighed og præcision.

For hver af dimensionerne angives *point-scoren* for HK'erne i undersøgelsen. De fleste spørgsmål har fem svarkategorier, hvor man får scoren 0, 25, 50, 75 eller 100. En persons score er så gennemsnittet af scoren på de spørgsmål, der er stillet. De enkelte svarpersoner kan altså få mellem 0 og 100 point på hver af dimensionerne.

På følgende dimensioner bliver en høj score betragtet som *positivt*:

- Indflydelse i arbejdet
- Mening i arbejdet
- Forudsigelighed
- Rolleklarhed
- Social støtte fra overordnede
- Socialt fællesskab i arbejdet
- "Lodret" tillid på arbejdspladsen
- Retfærdighed på arbejdspladsen
- Udviklingsmuligheder
- Involvering i arbejdspladsen
- Anerkendelse (belønning)
- Ledelseskvalitet
- Social støtte fra kolleger
- Jobtilfredshed
- "Vandret" tillid på arbejdspladsen
- Selvvurderet helbred

På følgende dimensioner anses en høj score for at være *negativt*. (Dvs. potentielt skadelig for helbredet eller tegn på lav trivsel).

- Arbejdsmængde (kvantitative krav)
- Følelsesmæssige krav
- Arbejde-familie konflikt
- Udbrændthed
- Hertil kommer – naturligvis – de fire former for krænkende adfærd: Vold, trusler, mobning og sexchikane.
- Arbejdstempo
- Rollekonflikter
- Stress
- Søvnbesvær

Her kan man se, hvilke spørgsmål i spørgeskemaet der belyser de forskellige dimensioner:

## A. ARBEJDSMILJØ-FAKTORER

---

### Krav i arbejdet

---

**Arbejds­mængde  
(kvantitative krav):**

Er dit arbejde ujævnt fordelt, så at det hober sig op?  
Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?  
Kommer du bagud med dit arbejde?  
Har du tid nok til dine arbejdsopgaver?  
*Gennemsnit for HK: 39,5 point.*

**Arbejdstempo:**

Er det nødvendigt at arbejde meget hurtigt?  
Er arbejdstempoet højt gennem hele arbejdsdagen?  
Er det vigtigt at holde et højt arbejdstempo?  
*Gennemsnit for HK: 56,7 point.*

**Følelsesmæssige krav:**

Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt belastende situationer?  
Skal du tage stilling til andre menneskers personlige problemer i dit arbejde?  
Er dit arbejde følelsesmæssigt belastende?  
Bliver du følelsesmæssigt berørt af dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 30,2 point.*

### Arbejdets organisering og indhold

---

**Indflydelse i arbejdet:**

Har du stor indflydelse på beslutninger om dit arbejde?  
Har du indflydelse på, hvem du arbejder sammen med?  
Har du indflydelse på mængden af dit arbejde?  
Har du indflydelse på, hvad du laver på dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 48,1 point.*

**Udviklingsmuligheder:**

Kræver dit arbejde, at du er initiativrig?  
Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde?  
Kan du bruge din kunnen eller færdigheder i dit arbejde?  
Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine evner?  
*Gennemsnit for HK: 69,0 point.*

**Mening i arbejdet:**

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?  
Føler du, at du yder en vigtig arbejdsindsats?  
Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 78,4 point.*

**Involvering i arbejdspladsen:** Nyder du at fortælle om din arbejdsplads til andre mennesker?  
Synes du, at din arbejdsplads har stor personlig betydning for dig?  
Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads?  
Hvor ofte tænker du på at søge arbejde et andet sted?  
*Gennemsnit for HK: 67,4 point.*

## Samarbejde og ledelse

---

**Forudsigelighed:** Får du på din arbejdsplads informationer om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?  
Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?  
*Gennemsnit for HK: 61,0 point.*

**Anerkendelse (belønning):** Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?  
Bliver du respekteret af ledelsen på din arbejdsplads?  
Bliver du behandlet retfærdigt på din arbejdsplads?  
*Gennemsnit for HK: 72,7 point.*

**Rolleklarhed:** Er der klare mål for dit eget arbejde?  
Ved du helt klart, hvad der er dine ansvarsområder?  
Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 76,6 point.*

**Rollekonflikter:** Foretager du dig noget i arbejdet, som bliver accepteret af nogle personer, men ikke af andre?  
Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?  
Må du somme tider gøre noget, der egentlig skulle have været gjort anderledes?  
Må du somme tider foretage dig ting i dit arbejde, som forekommer dig unødvendige?  
*Gennemsnit for HK: 36,0 point.*

**Ledelseskvalitet:** I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste ledelse på din arbejdsplads  
– sørger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?  
– prioriterer trivslen på arbejdspladsen højt?  
– er god til at planlægge arbejdet?  
– er god til at løse konflikter?  
*Gennemsnit for HK: 61,5 point.*

**Social støtte og feedback fra overordnede:** Hvor ofte er din nærmeste overordnede villig til at lytte til dine problemer med arbejdet?  
Hvor ofte får du hjælp og støtte fra din nærmeste overordnede?  
Hvor ofte taler din nærmeste overordnede med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 70,5 point.*

**Social støtte og feedback fra kolleger:** Hvor ofte får du hjælp og støtte fra dine kolleger?  
Hvor ofte er dine kolleger villige til at lytte til dine problemer med arbejdet?  
Hvor ofte taler dine kolleger med dig om, hvor godt du udfører dit arbejde?  
*Gennemsnit for HK: 66,3 point.*

**Socialt fællesskab i arbejdet:** Er der en god stemning mellem dig og dine kolleger?  
Er der et godt samarbejde blandt kollegerne på din arbejdsplads?  
Føler du dig som en del af et fællesskab på din arbejdsplads?  
*Gennemsnit for HK: 86,6 point.*

## B. FORHOLDET MELLEM PERSON OG ARBEJDE

---

**Tilfredshed med arbejdet:** Angående dit arbejde i almindelighed. Hvor tilfreds er du med  
– dine fremtidsudsigter i arbejdet?  
– arbejdsmiljøet?  
– måden, dine evner bruges på?  
– dit job som helhed, alt taget i betragtning?  
*Gennemsnit for HK: 74,2 point.*

**Arbejde-familie konflikt** Sker det, at der er konflikt mellem dit arbejde og privatliv, sådan at du helst ville være "begge steder på én gang"?  
*De næste tre spørgsmål handler om, hvordan dit arbejde påvirker dit privatliv:*  
Føler du, at dit arbejde tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?  
Føler du, at dit arbejde tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet?  
Siger din familie eller venner til dig, at du arbejder for meget?  
*Gennemsnit for HK: 26,6 point.*

## C. ARBEJDSPLADSENS SOCIALE KAPITAL

---

**"Lodret" tillid (mellem ledelse og medarbejdere):** 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?  
*Gennemsnit for HK: 71,0 point.*

**"Vandret" tillid  
(tillid hos medarbejderne):**

Holder de ansatte informationer skjult for hinanden?  
Holder de ansatte informationer skjult for ledelsen?  
Stoler de ansatte i almindelighed på hinanden?  
*Gennemsnit for HK: 73,3 point.*

**Retfærdighed:**

Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?  
Bliver man anerkendt for et godt stykke arbejde?  
Bliver alle forslag fra de ansatte behandlet seriøst af ledelsen?  
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?  
*Gennemsnit for HK: 63,9 point.*

## D. HELBRED

---

*Alle helbredsspørgsmålene handler om de seneste 4 uger.*

**Selvvurderet helbred:**

Hvordan synes du, at dit helbred er alt i alt?  
*Gennemsnit for HK: 64,8 point.*

**Udbrændthed:**

Hvor tit har du følt dig udkørt?  
Hvor tit har du været fysisk udmattet?  
Hvor tit har du været følelsesmæssigt udmattet?  
Hvor tit har du været træt?  
*Gennemsnit for HK: 29,0 point.*

**Stress:**

Hvor tit har du haft problemer med at slappe af?  
Hvor tit har du været irriteret?  
Hvor tit har du været anspændt?  
Hvor tit har du været stresset?  
*Gennemsnit for HK: 23,0 point.*

**Søvnbesvær:**

Hvor tit har du sovet dårligt og uroligt?  
Hvor tit har du haft svært ved at falde i søvn?  
Hvor tit er du vågnet for tidligt uden at kunne falde i søvn igen?  
Hvor tit er du vågnet flere gange og haft svært ved at falde i søvn igen?  
*Gennemsnit for HK: 19,8 point.*

# Bilag 4

## Oversigt over det psykiske arbejdsmiljø i de 30 HK-områder

For hver dimension angives gennemsnitlig score. De 5 bedste områder er markeret med grønt. De 5 dårligste med rødt.

	Supermarkeder	Specialbutikker	Kontor-Handel	Lager-Handel	Øvrige-Handel	Kontor-Kommuner	Tandklinik-Kommuner	Kontor-Regioner	Lægeseekretærer	Øvrige-Kommuner	Laboranter-Privat	Post Danmark	Øvrige-Produktion
Arbejdsmængde	28.69	31.16	41.78	33.53	30.72	45.50	37.17	48.32	52.17	45.67	38.67	39.52	35.85
Arbejdstempo	59.56	53.69	55.85	53.44	52.40	61.27	55.48	64.18	67.78	58.78	53.91	56.57	53.59
Følelsesmæssige krav	25.31	24.11	24.12	19.35	29.41	38.60	41.20	32.74	44.45	37.33	22.36	33.54	19.01
Indflydelse	48.67	53.75	48.65	46.33	49.89	49.63	52.71	43.47	41.46	51.06	50.26	50.53	49.22
Udviklingsmuligheder	64.65	63.39	65.57	60.71	70.87	71.23	71.30	69.12	68.13	75.47	72.36	69.87	67.10
Mening i arbejdet	75.55	77.74	78.36	73.81	80.08	77.82	81.58	77.61	79.81	81.22	79.36	80.28	78.59
Involvering i arbejdspladsen	64.58	71.07	67.98	63.06	70.44	64.61	72.78	67.26	67.46	70.58	69.43	70.01	68.40
Forudsigelighed	65.98	68.21	57.68	59.68	67.58	53.86	62.66	58.21	60.04	64.33	62.50	70.42	60.42
Anerkendelse (belønning)	72.40	77.02	73.10	69.69	74.86	68.03	71.66	71.83	70.07	75.50	75.91	77.93	73.50
Rolleklarhed	79.10	78.57	76.46	76.21	76.91	74.02	77.74	77.24	77.41	77.33	79.30	82.04	78.13
Rollekonflikter	35.55	30.77	38.01	33.30	36.31	37.62	34.29	35.42	39.02	39.22	31.97	37.94	33.56
Ledelseskvalitet	65.73	66.24	62.39	60.05	63.34	59.99	66.37	61.08	62.18	64.41	63.09	66.82	62.85
Social støtte fra overordnede	71.61	73.99	70.61	68.72	72.13	68.08	73.56	67.30	70.53	72.41	73.70	70.42	72.11
Social støtte fra kolleger	68.17	71.50	61.70	66.33	72.25	62.56	72.26	61.57	67.37	67.83	68.62	67.25	65.95
Socialt fællesskab	85.66	90.48	86.99	85.93	89.27	84.07	88.05	84.58	86.97	87.22	85.68	90.00	87.96
Jobtilfredshed	73.86	76.79	75.73	71.69	76.08	70.63	73.57	73.26	71.60	75.78	76.69	78.25	78.55
Arbejde-familie konflikt	24.32	17.15	26.17	16.67	29.94	29.90	15.57	29.17	27.23	27.00	25.00	23.83	23.03
Lodret tillid	76.26	77.74	72.70	68.82	70.87	67.03	70.83	70.86	71.92	73.56	73.44	72.54	70.98
Vandret tillid	76.04	78.99	73.39	71.24	77.73	69.71	71.11	74.12	75.31	74.14	74.47	73.67	72.32
Retfærdighed	66.53	71.88	64.80	63.61	67.96	60.11	63.43	62.00	64.08	64.86	65.95	67.81	64.20
Selvurderet helbred	65.16	66.30	62.28	63.89	63.98	63.97	65.46	61.74	63.38	62.84	66.02	69.37	67.01
Udbrændthed	31.86	25.18	27.74	23.12	32.31	33.18	25.49	31.06	30.19	27.81	26.17	25.62	25.17
Stress	22.51	17.75	23.03	16.57	24.01	26.56	20.56	26.80	27.93	23.42	19.63	20.86	20.92
Søvnbesvær	18.55	14.76	17.43	15.77	20.02	24.36	23.27	23.01	22.54	21.83	14.65	20.69	16.93

Service-Privat	Grafisk Branche	IT-Privat	Øvrige-Medier	Tandklinik-Privat	Transport-Turisme	Organisationer	Øvrige-Organisationer	Luftfart	Øvrige-Privat	Kontor-Stat	IT-Stat	Laboranter-Stat	Politi/Domstole	Forsvaret	Uddannelse	Skat
42.82	31.95	40.80	39.81	31.61	37.60	48.73	43.45	31.14	33.96	41.91	44.26	37.23	51.29	38.80	45.48	41.86
56.48	52.33	54.56	58.08	61.47	53.01	53.62	58.60	63.56	60.69	51.78	54.51	48.79	63.83	52.11	58.33	58.33
25.69	19.88	23.56	29.23	31.31	30.64	38.68	40.02	34.22	40.62	35.14	26.64	25.27	37.01	28.00	29.81	31.34
45.49	38.73	57.85	44.23	46.20	46.41	46.98	50.10	38.81	46.32	48.12	54.10	51.63	38.90	46.10	54.90	42.14
64.81	61.76	72.98	68.37	66.21	64.04	70.02	72.38	69.39	71.35	71.31	72.54	70.35	69.74	70.67	72.12	69.03
76.39	72.06	75.77	77.95	79.47	74.73	76.93	80.78	78.53	83.47	79.64	80.46	79.23	78.51	78.03	82.05	77.15
66.98	66.82	66.35	66.15	71.29	59.36	65.46	66.70	65.68	71.25	65.92	69.43	68.51	63.54	68.05	70.58	63.45
60.42	59.01	63.65	56.35	64.86	53.89	60.51	61.09	56.99	62.08	67.01	61.07	64.13	55.10	56.98	54.23	57.95
73.43	70.40	75.00	70.18	76.57	66.87	69.63	73.79	70.55	78.82	74.86	75.14	72.22	70.83	71.37	72.82	69.38
75.62	76.53	74.87	72.95	79.47	72.68	74.52	76.21	81.07	81.67	75.82	74.32	76.33	75.99	74.35	76.92	76.52
35.34	33.67	34.65	35.16	27.69	36.44	39.00	39.42	38.31	32.43	38.97	41.70	33.82	37.17	37.09	34.90	36.36
60.07	54.75	61.90	56.09	64.25	55.69	58.98	61.75	56.53	65.10	60.48	60.38	61.52	61.28	61.90	61.08	59.88
69.81	64.93	72.18	69.18	71.98	67.78	65.42	70.77	73.16	75.42	73.09	70.55	71.01	68.61	69.70	67.19	68.69
62.98	61.64	72.40	63.21	67.03	62.57	65.34	66.67	71.33	73.89	68.06	68.17	68.00	67.65	63.37	65.36	66.92
84.10	88.60	88.15	83.85	89.07	84.02	85.51	86.83	88.70	88.61	88.33	84.15	85.02	87.17	83.44	88.21	81.63
71.40	74.55	73.68	72.18	76.97	67.90	75.24	73.36	70.01	78.01	74.50	72.22	74.28	72.11	74.03	74.36	71.25
25.46	22.22	29.36	24.36	16.55	27.69	31.50	29.64	24.53	21.81	30.74	28.61	19.20	29.33	19.96	24.10	22.85
70.45	68.08	74.06	66.50	75.79	64.20	72.16	70.12	64.62	78.68	74.93	72.81	72.68	69.69	68.56	70.58	69.63
68.25	71.21	78.16	69.83	75.81	68.82	70.90	73.40	75.14	79.75	75.85	70.91	74.57	75.17	68.52	74.02	72.82
63.21	61.40	66.96	59.70	69.96	57.99	62.02	64.79	59.71	71.74	64.86	64.55	61.84	59.92	58.63	60.48	60.29
67.13	64.71	61.72	61.92	68.01	62.92	60.29	63.93	66.10	70.00	63.52	66.10	67.75	66.00	61.51	69.23	64.02
26.06	25.74	26.54	26.83	28.71	31.25	30.06	25.82	23.83	28.54	28.59	26.94	28.13	31.08	28.70	25.87	27.65
21.93	17.19	22.76	22.69	23.04	25.14	24.45	21.72	20.02	22.57	21.21	21.93	19.29	24.42	26.07	20.29	21.78
18.00	16.91	17.09	18.65	17.12	23.33	20.77	15.78	18.33	16.56	21.41	21.61	20.40	23.17	21.96	19.52	17.80



Weidekampsgade 8 · Postboks 470 · 0900 København C  
Telefon: 70 11 45 45 · E-mail: [hk@hk.dk](mailto:hk@hk.dk) · [www.hk.dk](http://www.hk.dk)



**DANMARK**