

VIPS

Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø

AM 2007 – 30/10-2007

Ole H. Sørensen og Jan Pejtersen



DET NATIONALE
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

Formål

At udvikle et viden om hvordan virksomheder kan gennemføre vellykkede forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø

Udføres 2004 – 2007 af 17 forskere fra:

- Institut for Produktion og Ledelse, DTU
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, NFA
- Institut for Kommunikation, virksomhed og IT, RUC
- Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, RUC
- TeamArbejdsliv



Problemstilling

- Mange virksomheder har svært ved at komme i gang eller går i stå efter en kortlægning
- Nogle virksomheder er i stand til at gennemføre vellykkede indsatser, forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedbringe sygefraværet

Problemstilling

- Hvordan bærer de succesfulde virksomheder sig ad?
- Og hvordan påvirkes effekten af interne og eksterne aktører?

Empiri

14 virksomheder med tilsammen 3.750 ansatte

Udvalgt på baggrund af målsætning om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og nedsætte sygefraværet

- 5 (4) fremstillingsvirksomheder med **industriarbejde** (DTU)
- 5 institutioner med **omsorgsarbejde** indenfor social- og sundhedssektoren (TeamArbejdsliv)
- 4 virksomheder med **”symbolarbejde”** indenfor IT, finanssektoren, konsulenter og rådgivere, offentlige administration (RUC)

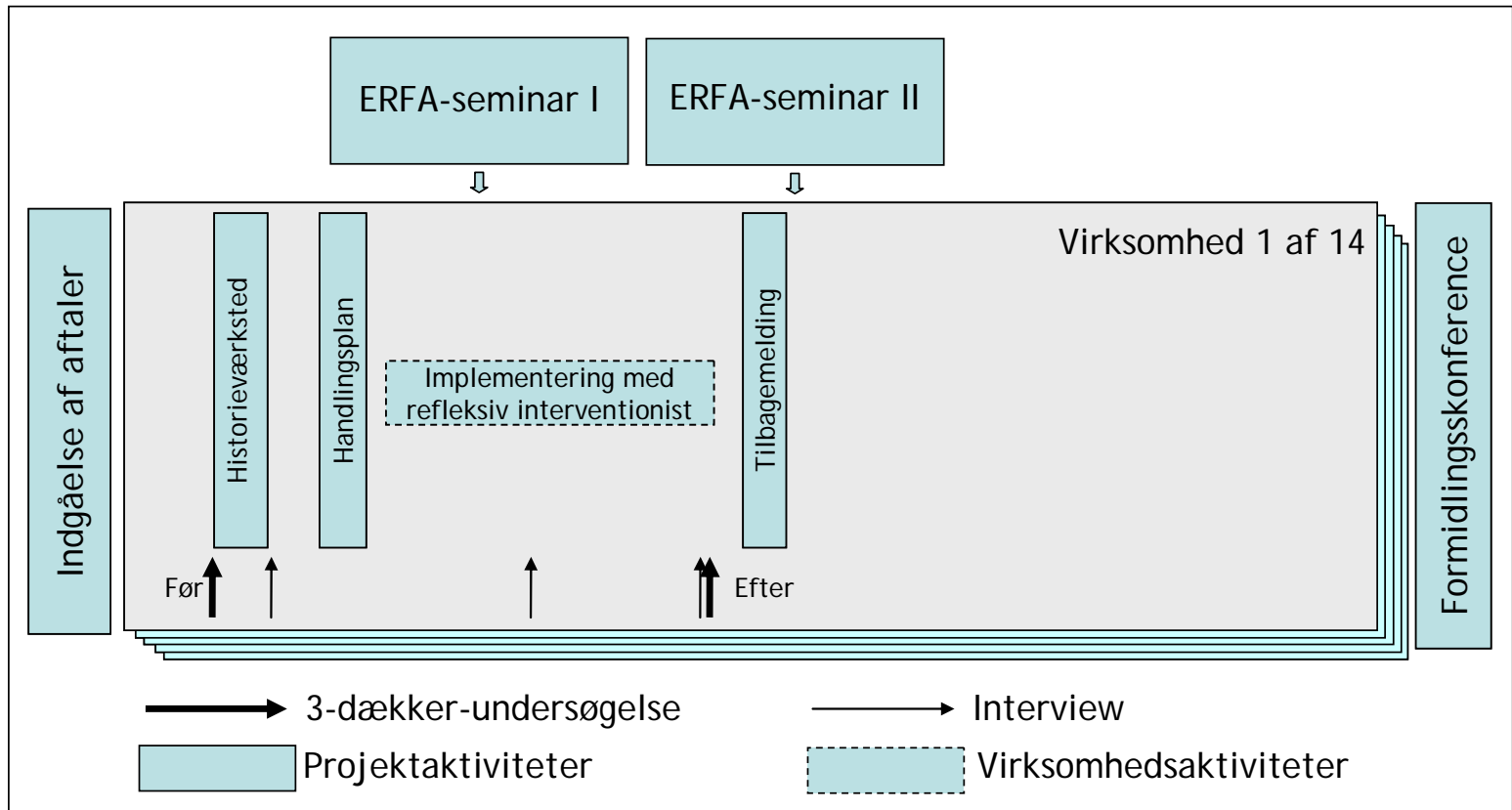
Intervention

Virksomhederne er selv ansvarlige for at gennemføre deres egen indsats

Forskerne støtter med:

- En indledende forpligtigende aftale
- Kortlægning
- Refleksiv intervention: Tilbage melding og observation
- Dialog på tværs
- Benchmarking

Interventionsoversigt



Fremgangsmåde

- Indledende kvantitativ (NFA's tre-dækker) og kvalitativ kortlægning (interview og historieværksted)
- Tilbage melding til virksomhederne, handlingsplansmøde (ledelse og medarbejdere)
- Virksomhedernes egenindsats i to år. 2 erfamøder.
- Kvalitative procesfølgestudier (observation, deltage i styregruppemøder, mm.)
- Afsluttende kvantitativ og kvalitativ kortlægning (adskilt)
- Analyse og publicering. Afslutningskonference 3/4-2008.

Industriarbejde

- Højt tempo ✓
- Lille indflydelse ✓
- Få udviklingsmuligheder ✓
- Få frihedsgrader ✗

- Stor rolleklarhed ✗
- Få rollekonflikter ✗

(Som forventet ✓ Ikke som forventet ✗)

Omsorgsarbejde

- Høje emotionelle krav ✓
- Høje krav om at skjule følelser ✓
- Lille rolleklarhed ✗
- Mange rollekonflikter ✗

- Høj grad af mening i arbejdet ✓
- Gode udviklingsmuligheder ✓

Vidensarbejde

- Høje kvantitative krav ✓
- Lille rolleklarhed ✗
- Lav forudsigelighed ✗
- Ringe socialt fællesskab ✗

- Høj indflydelse ✗
- Gode udviklingsmuligheder ✓
- Høje kognitive krav ✓
- Høj grad af involvering i arbejdspladsen ✓

Det samlede billede i VIPS

- Som forventet
 - Krav i arbejde
 - Arbejdets organisering og indhold
- Ikke som forventet
 - Samarbejde og ledelse

Overordnede ændringer i de psykosociale faktorer i VIPS

	Værre	Forbedring
Omsorgsarbejde	76	53
Vidensarbejde	54	49
Industriarbejde	29	75
I alt*	159	177

*2 faktorer var uændrede

Konklusion for udviklingen i VIPS

- Broget billede for hele projektet
- Både tilbagegang og fremgang
- Ændringerne sker på de organisatoriske enheder snare end på de samlede virksomheder

Industrivirksomheder, 1. runde

Krav i arbejdet	Catering	Maskin	Transport	Trykkeri
Kvantitative krav	16,3	6,6	0,7	5,1
Kognitive krav	0,1	-0,5	-4,9	-1,0
Emotionelle krav	15,8	-6,3	-4,5	6,2
Krav om at skjule følelser	15,4	1,3	-2,1	5,6
Sensoriske krav	15,8	7,9	5,7	16,6

Arbejdets organisering og indhold

Inflydelse	-22,1	-13,4	-2,8	-26,3
Udviklingsmuligheder	-15,0	-2,9	-8,5	-14,9
Frihedsgrader	-30,0	-3,9	2,9	-20,6
Mening	-10,3	-3,9	-6,9	-13,6
Involvering	-7,6	-1,2	1,9	-8,6

Ledelse og samarbejde

Forudsigelighed	-27,1	-6,5	-7,3	-22,2
Rolle-klarhed	-12,4	-11,2	-7,3	-13,4
Rolle-konflikter	18,1	8,9	4,1	10,1
Ledelseskvalitet	-22,9	-4,2	-4,9	-25,7
Social støtte	-12,4	-10,8	-9,9	-15,9
Feedback	-4,3	-3,6	-3,4	-9,2
Sociale relationer	-5,0	6,7	8,1	-4,4
Socialt fællesskab	-7,6	-7,0	-3,0	-10,4

Person-arbejde

Utryghed	30,9	-0,7	15,2	29,8
Tilfredshed med arbejdet	-24,2	-1,8	-4,8	-14,7

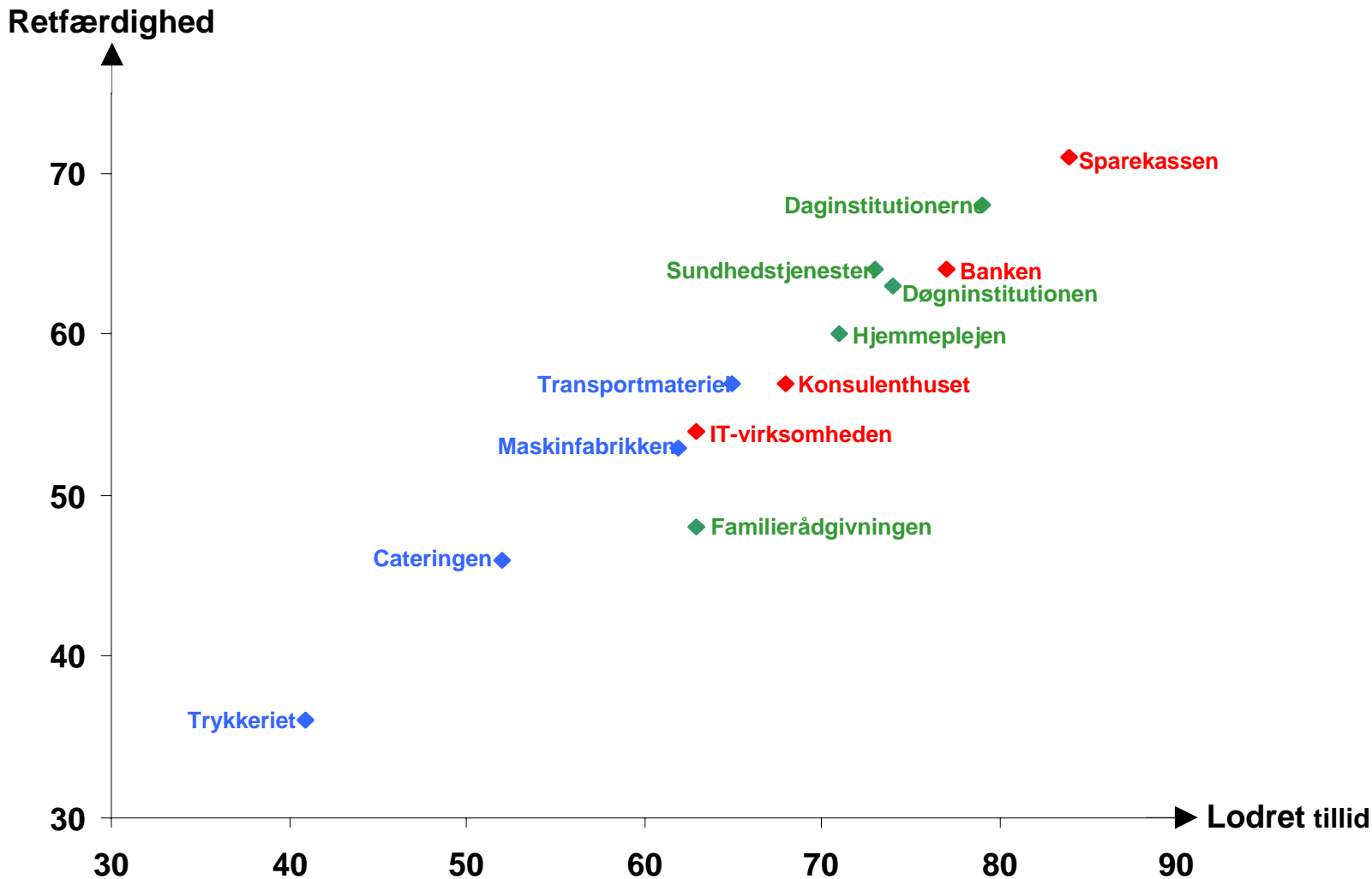
Helbred

Generelt helbred	-5,7	0,5	-0,5	-10,7
Mentalt helbred	-10,9	0,8	2,3	-4,0
Vitalitet	-9,1	5,2	6,3	-5,5
Adfærdsmæssig stress	15,0	0,5	-1,2	9,3
Somatisk stress	8,2	-2,6	-2,0	6,5
Kognitiv stress	5,0	0,0	-0,8	8,2

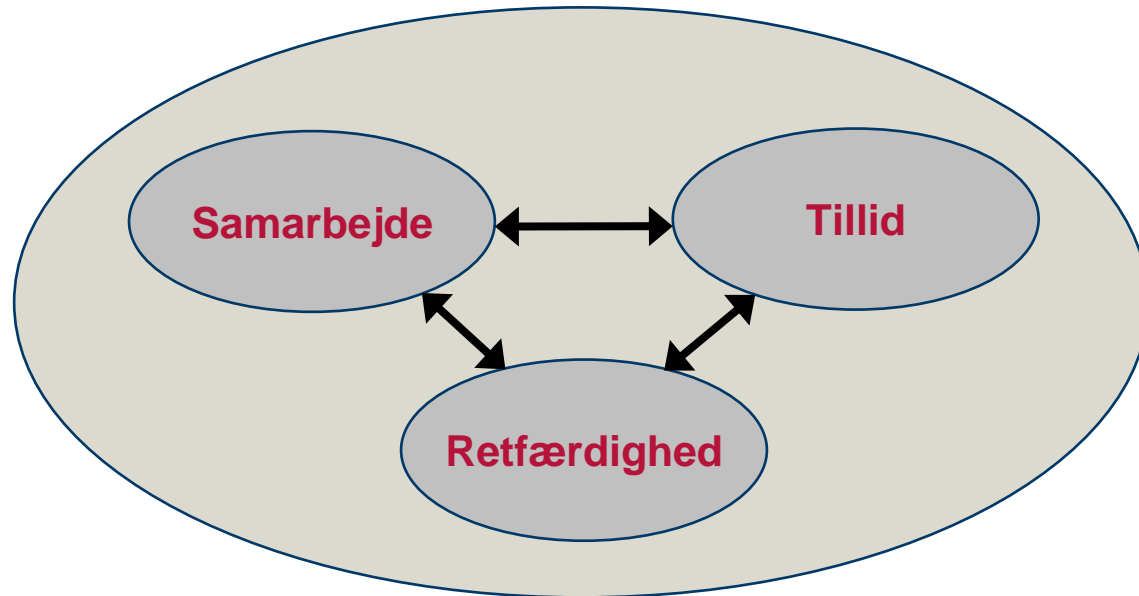
Værdier

Tillid mellem ledere og medarbejdere	-24,2	-6,0	-5,2	-22,5
Tillid imellem medarbejdere	-2,2	-3,3	0,3	-4,2
Retfærdighed/respekt	-19,2	-4,0	-4,8	-21,0

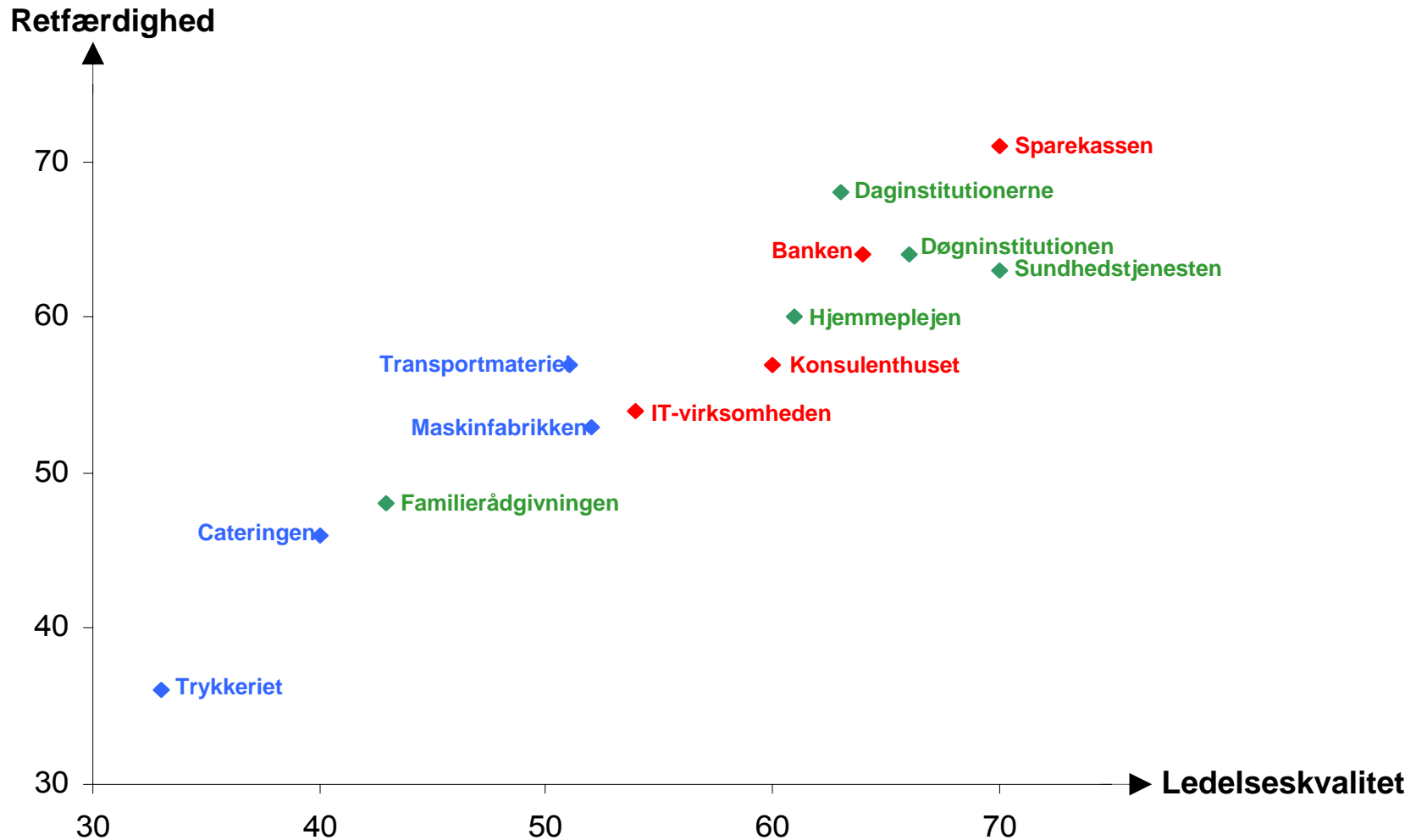
Tillid og retfærdighed



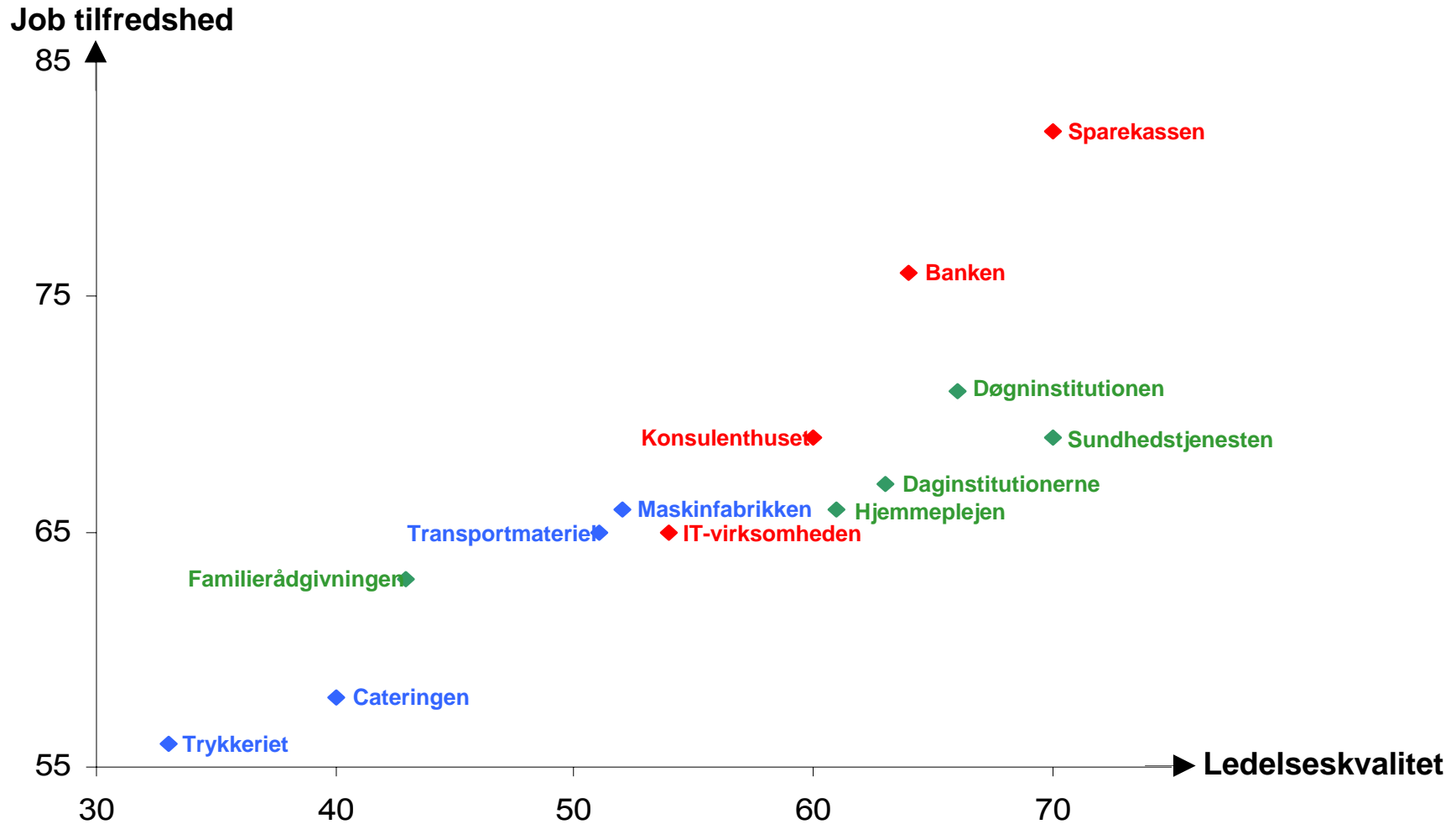
Social kapital



Ledelseskvalitet og retfærdighed



Ledelseskvalitet og job tilfredshed



Udviklingen i industri

Krav i arbejdet	Catering	Maskin	Transport	Trykkeri
Kvantitative krav	+	-	-	-
Kognitive krav	+	+	+	-
Emotionelle krav	+	-	-	+
Krav om at skjule følelser	+	+	-	-
Sensoriske krav	-	-	+	+
Arbejdets organisering og indhold				
Inflydelse	+	+	+	+
Udviklingsmuligheder	+	+	+	+
Frihedsgrader	+	+	+	+
Mening	+	-	+	+
Involvering	+	+	-	+
Ledelse og samarbejde				
Forudsigelighed	+	-	-	+
Rolle-klarhed	+	-	-	+
Rolle-konflikter	+	+	-	+
Ledelseskvalitet	+	+	-	+
Social støtte	+	+	+	-
Feedback	+	+	+	-
Sociale relationer	+	+	-	-
Socialt fællesskab	+	+	+	+
Person-arbejde				
Utryghed	+	+	+	+
Tilfredshed med arbejdet	+	-	+	+
Helbred				
Generelt helbred	+	-	+	+
Mentalt helbred	+	-	+	+
Vitalitet	+	-	+	+
Adfærdsmæssig stress	+	-	+	+
Somatisk stress	+	-	+	+
Kognitiv stress	+	-	+	+
Værdier				
Tillid mellem ledere og medarbejder	+	+	+	-
Tillid imellem medarbejdere	+	-	-	-
Retfærdighed/respekt	+	-	+	-
I alt	28 1	14 15	19 10	20 9
Markante ændringer	20 0	1 0	1 0	1 0

Kvalitative studier - kontekst

Trykkeriet:

- Før VIPS: Store nedskæringer
- Langt færre på maskinerne
- Færre medarbejdere
- Færre møder
- Kamp om hver millimeter
- Meget lav tillid og retfærdighed

Maskinværksted:

- Før VIPS: Direktørskift
- Problem med US afdeling
- Mættede markeder
- Uklar strategi

Transportmateriel:

- Under VIPS: Store nedskæringer
- Trussel om lukning
- Mellemløserudvikling
- Udvikling af medledende grupper
- Direktørskift

Cateringen:

- To direktørskift
- Kaotisk produktion
- Nedslidte maskiner
- Krise i flybranche
- Lille økonomisk råderum

Kvalitative studier - indsatser

Trykkeriet:

- (Forebyggende vedligehold)
- Lederuddannelse
- Ekstra bemanning i værksted
- Uddannelse i bogbinderi
- Samtaler i bogbinderi
- Kunst og lignende

Maskinværksted:

- Fokus på ledelse
- PU-samtaler
- (Lederudvikling)
- (Kompetenceudvikling)
- *VIPS nedlagt! Nye aktiviteter: information, nye maskiner, lederudvikling, møder...*

Transportmateriel:

- (Dilemmaer for hver afdeling)
- Stressindsats for ingeniørerne
- Ledelsesmæssig opbakning ved store afskedigelser
- *Ikke VIPS: Mellemlider- og gruppeudvikling*

Cateringen:

- (Overlap mellem skift)
- Lysforhold, ny ovn
- (Møder)
- (Fælles spisning)
- Informationsmøder

Fælles træk i industrien – turbulens/globalisering

Globalisering forstås som ”tid/rum komprimering”: penge-, informations-, menneske- og vareflow.

- Trykkeri: Digitalisering, outsourcing og maskiner
(trussel: Hvis i ikke er mere effektive så outsourcer vi)
- Transportmateriel: Ejerskab, ledelsesstrukturer, produktionsflow og omflytning af produktion
(fælles front: Sammen kan vi producere mere effektivt end de andre)
- Maskinværksted: Marked og produktion
(fælles front → trussel → fælles front)
- Cateringen: Ejerskab, ledelse og marked
(trussel → fælles front)

Resultater (foreløbige)

- Kortlægning til handling: MEGET vanskeligt
- Lokale ændringer - træghed på virksomhedsplan
- Tillid og retfærdighed har meget stor betydning for PSA og for mulighederne for at forbedre PSA dvs. de svage har vanskeligt ved at forbedre sig...
- Mening og produktionsopgaven centrale
- Strukturerede møder: Læring og beslutning
- Lederudvikling: Ny mellemliderrolle

Erfaringer på tværs

- Planer finder særlig opbakning når de forholder sig til organisationens kerneopgaver
- Dette skyldes både leder- og medarbejderønsker om
 - effektivitet og kvalitet
 - meningsfuldt arbejde
 - færre forstyrrelser og frustrationer
- Derfor bliver indsatserne i
 - industrivirksomhederne driftsorienterede
 - omsorgsinstitutionerne relationsorienterede
 - symbolarbejdet ”sagsgangsorienterede”

Hvis du vil vide mere

Kontakt:

- Ole H. Sørensen (ohs@nrcwe.dk)
- Jan Pejtersen (jhp@nrcwe.dk)

