

Arbejds miljø skal ses i et helhedsperspektiv:

Sikkerhedsorganisationen kan være en hæmsko



-Det er nødvendigt, at erhvervsledere anlægger et helhedsperspektiv på udviklingen af et godt arbejdsmiljø, og at de har forståelse for den gensidige påvirkning mellem både det fysiske, det kemiske og det psykiske arbejdsmiljø, siger Kent Nielsen

Ny bog om arbejdsmiljø løfter arbejdsmiljøet op til at være et direktions-spørgsmål samtidig med, at bogen sætter nogle relevante spørgsmålstegn ved den praksis, der er gældende. Bogens konklusion er, at virksomhedens drivkraft er et godt arbejdsmiljø

Af Jesper Winther Andersen

Børsens Forlagt har udgivet bogen "Forandring som vilkår - Om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø". De fire forfattere slår på 256 sider fast, at virksomhedens drivkraft er et godt arbejdsmiljø, og at arbejdsmiljø ikke kun er noget med hæve-sænke-borde, massage og skærmbriller, men skal forstås i et helhedsperspektiv.

"Hvis man som leder vil gøre en aktiv indsats på arbejdsmiljøområdet, bliver man nødt til at forstå, at traditionelle problemfelter som sygefravær, smertetilstande, stress, indeklimaproblemer og arbejds-

ulykker ikke har simple løsninger, men kan være problematikker der stikker dybere end de umiddelbart ser ud til, og derfor kræver løsninger med et bredere fokus", lyder et citat fra Forandring som vilkår - Om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø.

-Det er netop pointen, Et godt arbejdsmiljø skal ses i et helhedsperspektiv. Hvis man skal være provokerende, kan man sige, at sikkerhedsorganisationerne kan være en hæmsko for et godt arbejdsmiljø, idet nogle ledelser kan vælge at sige, at når man har en sikkerhedsorganisation, så er arbejdsmiljøspørgsmål parkeret godt og solidt der. Helt skævt kan det gå, hvis man vælger at sige, at man er dækket ind af lovgivningen. Virksomheder, der ønsker succes, må og skal indarbejde arbejdsmiljøet i virksomhedens kultur, siger psykolog, ph.d. Kent Nielsen til MILJØ MAGASINET. Kent Nielsen er sammen med ledende overlæge ph.d. Kurt Rasmussen, speciallæge i arbejdsmedicin og almen medicin Ole Carstensen og psykolog ph.d. David Glasscock forfatter til bogen.

Ledelsen skal involvere sig

Blandt de pointer, som de fire specialister i arbejdsmiljø - med udgangspunkt i 20 års forskning og erfaring - beskriver i bogen, er at verden er blevet mindre og udfordringerne større. Nutidens medarbejdere skal kunne håndtere en hverdag, hvor alt er under forandring, og hvor fusioner, opkøb, effektiviseringer, organisationsforandringer osv. er blevet reglen frem for undtagelsen. Samtidigt er både antallet af arbejds-skader og omfanget af sygefravær noget lederen skal forholde sig til.

-Vores bog er handlingsorienteret og beskriver, hvordan danske virksomheder kan forbedre arbejdsmiljøet. Det kræver især, at ledelsen involverer sig, og at man ikke ser for snævert på begrebet arbejdsmiljøforklarer Kent Nielsen og tilføjer:

-Medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource. Et godt arbejdsmiljø er forudsætningen for at virksomheden kan leve op til kravene om udvikling og forandring. Forandring som vilkår beskriver, hvordan man ved hjælp af en særlig form for arbejdsmiljøseminarer kan sætte arbej-

det med at forbedre arbejdsmiljøet i gang. På en måde, der giver varige resultater. Her er det især vigtigt, at ledelsen bakker aktivt op og involverer sig - ellers lykkes det ikke.

Bogen indeholder cases fra virksomheder som Vestas Wind Systems, Tymphony, Højberg Maskinfabrik A/S, Johnson Control og Excel Data, der har sat arbejdsmiljøet øverst på dagsordenen.

-Netop Højbjerg Maskinfabrik (HMF) var mit projekt. En periode med svigtende økonomiske resultater og hyppige skift på topledelsesposterne gjorde, at arbejdsmiljøarbejdet var blevet nedprioriteret i virksomheden, da det ledelsesmæssige fokus var mere på indtjening end arbejdsmiljø. Derfor var der brug for at få optimeret sikkerhedsorganisationens funktion og få arbejdet med organisationens evne til at håndtere arbejdsmiljøproblemer. Gennem et flerårigt sam-

arbejde mellem os og HMF blev der sat fokus på den ledelsesmæssige prioritering af sikkerhed på HMF, og sikkerhedsorganisationens funktion blev undersøgt. Udviklingen af arbejdsmiljøarbejdet på HMF indebar nye ledelsesmæssige roller på sikkerhedsrådet, etablering af nye relationer til eksterne samarbejdspartner på arbejdsmiljøområdet samt interne organisatoriske ændringer. Etableringen af de rette relationer på arbejdsmiljøområdet både internt og eksternt var med til at vende en negativ udvikling til en positiv, og HMF viste klar fremgang på alle områder i løbet af samarbejdsperioden, forklarer Kent Nielsen, der fortsætter:

-Arbejdsmiljøet er omdrejningspunktet for en virksomheds evne til at præstere. Et godt arbejdsmiljø er nemlig forudsætningen for, at virksomheden kan følge med i en tid, hvor forandringer er det gældende vilkår. Medarbejderne evner til at lære og udvikle sig påvirkes i høj grad af, hvordan ikke bare det fysiske, men også det psykiske miljø er på deres arbejdsplads.

Et tankesæt

-I sætter fokus på, at lederne skal være bedre til at håndtere arbejdsmiljø. I virkeligheden må det så vel handle om psykisk arbejdsmiljø, da det mere basale arbejdsmiljø er dækket ind via lovgivningen? Og ligger der heri, at du mener, lovgivningen er for eftergivende, når det gælder det psykiske arbejdsmiljø?

-Vi anlægger en helhedsbetragtning. Man kan ikke adskille psykisk arbejdsmiljø fra fysisk arbejdsmiljø. Meget handler om kulturen i virksomheden, og det er der ikke og kan ikke lovgives for, siger Kent Nielsen.

-Ret beset "ophøjer" I arbejdsmiljø til at være en sag for ledelsen. Lidt banalt kan man sige, at det tidligere var noget, som lå i virksomhedens sikkerhedsorganisation. Er det korrekt, at I placerer spørgsmålet om arbejdsmiljø på linje med for eksempel kvalitet og miljø og dermed rykker beslutningerne tættere på direktionen?

-Ja, vi vil efter min opfattelse se samme bevægelse som tidligere kvalitets- og miljøarbejde i virksomhederne. I starten var der særlige afdelinger til at varetage disse funktioner, men i takt med ændret fokus rykkede de tættere på ledelsen. Det samme vil og bør der ske med arbejdsmiljø. Men samtidig er arbejdsmiljøet alles ansvar. Derfor advarer vi også imod, at arbejdsmiljøspørgsmål udelukkende parkeres i sikkerhedsorganisationen. Sker det, kan sikkerhedsorganisationen i virkeligheden blive en



Forfattere

Kent Nielsen er psykolog, ph.d. Han har arbejdet på Arbejdsmedicinsk klinik i Herning siden 2001.

Kurt Rasmussen er ledende overlæge, ph.d. på Arbejdsmedicinsk klinik i Herning og lektor ved det sundhedsvidenskabelige fakultet ved Århus Universitet.

Ole Carstensen er speciallæge i arbejdsmedicin og almen medicin. Han har arbejdet 15 år på arbejdsmedicinske afdelinger og i bedriftssundhedsstjenesten.

David Glasscock er psykolog, ph.d. og har arbejdet på Arbejdsmedicinsk klinik siden 1994.

hæmsko for et godt arbejdsmiljø, pointerer Kent Nielsen.

-Hvad sker der egentlig med en virksomhed, som ikke tager arbejdsmiljøet, som i klassificerer det, alvorligt?

-Den vil få svært ved at fastholde og rekruttere medarbejdere, og den vil klare sig dårligt i konkurrencen på markedet. I vores globaliserede verden er denne problematik endda blevet skærpet, understreger Kent Nielsen.

-Hvad forventer I jer af bogudgivelsen? Skal bogen ligge under juletræet hos den adm. direktør, eller hvem ser I som primær målgruppe?

-I starten var det vores tanke at skrive bogen til virksomhedernes sikkerhedsfolk. Men undervejs i processen stod det klart, at det ville blive en ledelsehåndbog. Det er ikke ment som en kogebog, men som et tankesæt, afslutter Kent Nielsen.

Forfatterne til bogen er læger og psykologer på en arbejdsmedicinsk klinik. I *Forandring som vilkår - Om udvikling og ledelse af arbejdsmiljø* bruger de deres erfaringer til at beskrive de udfordringer, der er forbundet med at arbejde bevidst med en virksomheds arbejdsmiljø

