

# Psykososialt arbeidsmiljø

for verneombud (VO)

- læring av historien
- utfordringer fremover

Roald Bjørklund, Psykologisk Institutt, UiO

# Spørsmål som skal belyses:

- hvor går grensen for et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, når bør verneombudet varsle leder?
- på hvilken måte er det smart for verneombudet å varsle konflikter (muntlig/skriftlig med henvisning til AML)?
- bør verneombudet varsle om enkeltpersoner med "psykososiale avvik " og hvordan forholder verneombudet seg til de som velger bort det sosiale samværet med andre på jobben (i arbeidstiden)?

## Arbeidsmiljø i Norge:

### 1. Thrane (1848):

informasjon (avis), opplæring, og stemmerett

### 2. Hovedavtalen (1935):

«informasjon», «drøftinger» og «forhandlinger»

### 3. Arbeidsmiljøloven (1977, 1995, 2006)

«integritet», «verdighet», «kontakt»,  
«kommunikasjon» (2006: §4.3)

Kanskje den hurtigste utvikling av demokrati i globalt arbeidsliv?

Hva er utfordringer for VO?

Thrane (1817 – 1890) sentral i  
«bevisstgjøring» av norske arbeidstakere,

La grunnlaget for kampsaker som:

- informasjon (Arbeiderforeningens blad, 1849)
- arbeidstidsordninger (8 timers dagen),
- stemmerett og
- kunnskap (skole for alle)

Utfordret nasjonen – ble fengslet 1851

# Menstadslaget 1931

- Bakgrunn: Norsk Arbeidsgiver Forening (NAF) vedtok lønnskutt som rasjonaliseringstiltak.

Jfr. mellomkrigstiden og børskrakket 1929

- LO foreslo alternativt redusert arbeidstid.
- NAF svarte med «lockout».
- Norsk Hydro og Union lot kontraktsarbeidere utføre arbeid.
- LO anså dette som «streikebryteri»
- Quisling nedkjempet arbeidstakerne

# Hovedavtalen, 1935 – etter Menstadslaget

Resultat: samarbeid mellom 3 parter i arbeidslivet:

Arbeidsgiverne

Arbeidstakerne

Myndighetene

Mangelfull informasjon om det «kunnskapsteoretiske» grunnlaget for Hovedavtalen - «arbeidslivets bibel».

2012: UNESCO vurderte Hovedavtalen som del av norsk kulturarv

# Hovedavtalen, 1935

- «Arbeidsmiljø» inkluderer 3 sentrale organisasjonspsykologiske temaer:
  - § 11 Informasjon (forutsigbarhet, konfliktdempende, kunnskap gir makt og grunnlag for innflytelse)
  - §12 Drøfting (samhandling bidrar til refleksjon og medvirkning, Kurt Lewin: den reflekterte praktiker)
  - §13 Forhandlinger (skaper gjensidige forpliktelser og gir fundament for samsvar mellom ord og handling)

# Demokratisk ledelse etter børskraket

1. Ansvarsfordeling (sikre maksimal engasjement og deltagelse fra deltagerne i aktiviteter og målsettinger)
  2. Fullmaktsfordeling (gi ansvar, sette realistiske mål, gi informasjon)
  3. Delta aktivt i drøftinger
- jfr. Den norske plattformen for ledere i staten med fire funksjonsområder (strategi, drift, kommunikasjon, relasjonsbygging)



# Oppgave- og personorientert ledelse

- Store studier ved universitetene i Ohio State og Michigan viste på 1950-tallet at lederatferd kunne rangeres langs to skalaer:

1. Concern for people
2. Concern for production

Metaanalyse (Judge et al.2004) viser korrelasjon  $r=0.48$  mellom concern for people og resultat,  $r=0.29$  mellom concern for production og resultat.

# Arbeidsmiljø - Marshall-hjelpen

Internasjonalt arbeidsliv hadde vekst innen to sentrale områder:

- Quality of Working Life (QWL)
- On-The-Job-Training (OJT)

Resulterte i Norge i Stortingsvedtaket

det «Store Samarbeidsprosjektet» (1963-1977),

tre-parts samarbeid myndighetene, arbeidsgiverne og arbeidstakerne

# Arbeidsmiljølovens 3 hjørnesteiner

(1977, 1995, 2006)

1. Samarbeidsprinsippet
  2. Forebyggingsprinsippet
  3. Medvirkningsprinsippet
- Betydning av et lærende arbeidsmiljø
  - Quality of Working Life
  - Verneombudets sentrale rolle, Norges største opplæringsprogram overhodet

# Arbeidsmiljølovens formål: (1)

[positiv formulering]

å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon,

[negativ formulering]

som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger,

# Arbeidsmiljølovens formål: (2)

[hvilken norm skal man legge til grunn?]

...og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den **teknologiske** og **sosiale** utvikling i samfunnet,...

(dynamisk definisjon)

Hva har skjedd i Norge/verden etter 1977?

# Arbeidsmiljøloven

- §8-1 Plikt til informasjon og drøfting
- §2-3 Arbeidstakers medvirkningsplikt
- §4-2 Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling.
- §4-3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

## AML §4 -3 Krav til det psykososiale arbeidsmiljøet

- (1) Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers **integritet** og **verdighet** ivaretas.
- (2) Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for **kontakt** og **kommunikasjon** med andre arbeidstakere i virksomheten.
- (3) Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
- (4) Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

# Det norske «arbeidsmiljøbegrepet»

- Fra Marcus Thrane «informasjon» og «kunnskap» til humanistisk oppfatning av arbeidsgivernes ansvar for å ivareta de ansattes «verdighet», «integritet», «kontakt» og «kommunikasjon»
- Hva er verneombudenes oppfatning av de positive arbeidsmiljøbegrepene:
  - «verdighet», «integritet», «kontakt» og «kommunikasjon»?
- Hvordan står disse begrepene i forhold til trender i norsk arbeidsliv ? (New Public Management)



## ... integritetskrenkelse

- Stortinget har gjennom helseforskningsloven (2008) vurdert pasienters velferd og integritet når det gjelder helseforskning. Enkeltpersoners integritet har forrang fremfor samfunnets interesser.
- I «Plattform for ledelse i staten»: Kravet til lojalitet skal ikke binde ledere på en måte som krenker faglig integritet eller hensynet til opplyste og kunnskapsbaserte beslutninger.
- **Påstand:** Integritetskrenkelse trolig vesentlig helsetema innen kunnskapsintensive virksomheter fordi verdighet og integritet er faglig forankret.

# Integritetsbegrepet

- Trakassering i AML utløst av personale ved serveringssted som benyttet kjønnsdiskriminerende bekleddning
- Høyesterett behandlet trakasseringsbegrepet i Stryn-saken og Falken-saken – krav til objektive forhold
- Ingen praksis for behandling av integritetsbegrepet i norsk arbeidsliv

# HMS-begrepet og VO

§ 3-1. Krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid

(1) For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomheten. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte.

# VOs prioriteringer av HMS

- Mange prosedyrer knyttet til håndtering negative forhold som: ulykke, nestenulykke, avvik, eksponering, kjemikalier, risiko, skade, o.a.
- Få prosedyrer knyttet til positivt, forebyggende HMS-arbeid som kjennetegner friske organisasjoner (organizational well-being)

# AKAN – etablert 1963

- 3-parts samarbeid som skulle ivareta arbeidstakerens helse og velferd gjennom aktive medvirkningsprosesser på arbeidsplassen
- 2006 *Arbeidslivets kompetansesenter for rus- og avhengighetsproblematikk.*

Formål: Øke vektleggingen av folkehelseperspektivet blant annet gjennom fokus på generelt helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS)

# IA-avtalen 2001, 2005, 2010, 2014(?)

- Avtalen om Inkluderende arbeidsliv, IA-avtalen, inngått som tre-parts samarbeid.
- IA-avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.
- Lovendringer juli 2011 resulterte i mer aktiv oppfølging (oppfølgingsplan) av sykemeldte etter 4 uker og dialogmøte i regi av arbeidsgiver etter 7 uker – har hovedverneombudet noen oppgave?

# Målsettingsteori Locke 1960

Påvirket av Management by Objective (MBO) fra 1950-tallet, Peter Drucker 1954. [Norge: 1990, Virksomhetsplanlegging]

Sette vanskelige, men oppnåelige mål, beskrives i form av klart spesifisert atferd. Dette skaper større prestasjonsnivåer enn andre mål, eller fravær av mål.

SMART: **s**pesifikke, **m**ålbare, **a**vtalte, **r**ealistiske, **t**idsbaserte mål.

Personen må føle seg forpliktet (commitment) i forhold til målene. Hvordan skape forpliktelse?

# New Public Management og VO

- Vekt på service og brukerretting. Brukerne kan velge tjenesteyter som det offentlige har gitt dem rettigheter til.
- Økt bruk av konkurranse og marked fordi dette anses å skjerpe krav til effektivitet.
- Desentralisering av beslutningsmyndighet og oppsplitting i mindre «resultatenheter» etter modell av bedrifter som har klare mål. Resultatenhetene styres med måleindikatorer som kan vurderes som oppfylte eller ikke.
- Belønning for måloppnåelse. Både organisasjoner, ansatte og ledere kan gis incentiver til å yte mer gjennom bruk av prestasjonslønn, resultatfinansiering og kontrakter.
- Ledere får større rom til selv å velge hvordan virksomheten skal drives og organiseres.
- Ledelsen får økt press for å oppnå kostnadseffektivitet, eller gjennomføre kostnadsutt og budsjettdisiplin.



# Suksesskriterier for endringstiltak

1. Synlig forpliktelse og støtte fra senior ledelsen
2. Klar, veldokumentert og informert enighet om formål, policy og prosedyre for tiltakene
3. Samarbeid med tillitsvalgte
4. Trening av ledelsen til å identifisere problemene
5. Hyppig kommunikasjon og trening av de ansatte
6. Programmene må inneholde langsiktig kontinuerlig støtte og om nødvendig med henvisning til annen kompetanse
7. Ivareta prinsippet om notoritet for på kunne evaluere tiltakene

Randall & Lewis, 2007

# Furniture Resource Centre, 1988

- Hyppige tilbakemeldinger (samtaler, fokus-grupper)
- Evalueringer fra uavhengig høringsgruppe
- Jobb-relatert trening
- Hobby og kulturelle aktiviteter for at ansatte skal utvikle interesser utenom selve jobben
- Hyppige informasjons-møter
- Åpne prosesser hvor prestasjoner og verdier vurderes
- Verdisystem som er kjernen for de ansatte og ledelsen

# Oppfølgingsplanen ved 4 uker SM

- Utarbeides av arbeidsgiver i samarbeid med arbeidstaker
- Omfatter arbeidstakers arbeidsoppgaver og aktuelle arbeidsevne
- Arbeidsgiver har ansvar for tilrettelegging , evt. med støtte fra NAV
- Plan for videre oppfølging (hva er innholdet i planen)

Hvordan skolerer personer med personalansvar til å utarbeide oppfølgingsplan som har stor betydning for den sykemeldte?

# University of Bristol: PWE

## Positive Work Environment

Jobber med Strategi Europa 2020, vektlegger «arbeidsmiljø» med:

- ... høy grad av tillit
- ... et vennlig og imøtekommende klima
- ... kvalitet i samhandling
- ... konfliktløsning gjennom åpen diskusjon
- ... inkluderende i samhandling
- ... godt humør
- ... innsats og kvalitet.

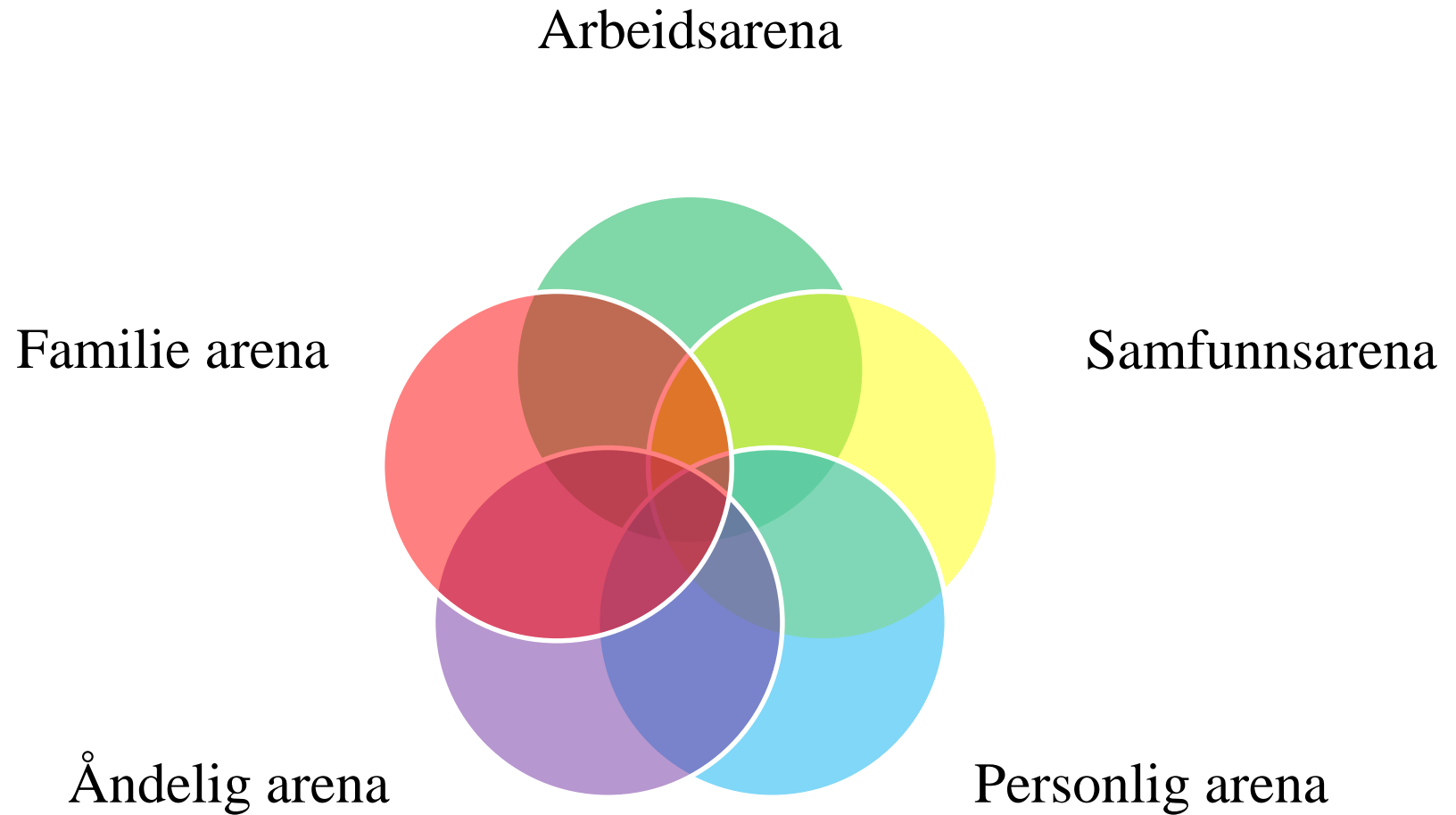
# Nyere modeller for «arbeidsliv»

Det faktum at andelen kvinner har økt i europeisk arbeidsliv etter om lag 1980 har endret arbeidsmiljøbegrepet.

Balansen mellom arbeid og liv, såkalt «Work – Life –Balance» er endret.

Forhold knyttet til hjemmet (barn, pårørende, familie, frivillig arbeid) er en realitet som påvirker demokratiske prosesser i arbeidslivet.

# En integrert livskvalitetsmodell



# Utfordringer for velferdssamfunnet

Hvordan påvirkes «arbeidsmiljøet» (jfr. AML §1) av sosiale forhold som:

- Kunnskapsutviklingen i arbeidslivet
- Etnisitet
- Kulturelt mangfold
- Kjønnforskjeller
- Livsfaser
- Funksjonshemninger
- Individuell helse og sykefravær
- Ivareta og utvikle sosialdemokratiske prinsipper

# VO suksess-faktorer

- Mye forskning gjenstår
- To suksess-faktorer synes å fremstå i litteraturen:
  - 1) Langsiktig og vedvarende arbeid innen primærforbyggende HMS, dvs organisatoriske tiltak
  - 2) VO delta med aktiv medvirkning på alle nivå

(Bichard, 2009)



# Konklusjon:

«Arbeidsmiljø-begrepet» i Norge,  
innen den «norske arbeidslivsmodellen»,  
er et viktig demokratisk prinsipp,  
som må:  
formidles  
ivaretas og  
videreutvikles.

Hva er verneombudenes prioriterte oppgaver?

# Strategimodell for analyse

Forskning utført ved MIT, Harvard University & Stanford University fra 1944 inkluderte to perspektiver:

1. Arbeidstakerne må utvikle **refleksjon**
2. Organisasjonen må være **proaktiv** fremfor reaktiv

Disse perspektivene ble grunnleggende for SWOT-modellen

# SWOT- analysemodell

		Tidsdimensjon	
		Her og nå	Fremtid
Vur- dering	Positive	Hva fungerer bra – styrker <b>Strengths</b>	Hva er mulighetene <b>Opportunities</b>
	Negative	Hva kan forbedres – svakhet <b>Weakness</b>	Hva er hindringene <b>Threats</b>

# Tema for drøfting 15.6.16

1. Hva kan VO gjøre for å tenke nytt når det gjelder arbeidsmiljøsatsing? (Muligheter)
2. Hva kan VO gjøre for å styrke satsingen på «positivt arbeidsmiljø», jfr AML § 4.3
3. Hvordan kan VO bidra til økt medvirkning i arbeidsmiljøet?
4. Hva er trusselbildet som hindrer VOs virksomhet?

**Mulighet og trussel spørsmål**

# Frederic Taylor

1911 "Principles of scientific management".

Formålet var

1. Vise nasjonens tap av verdiskaping ved daglig ineffektivt arbeid
2. Systematisk ledelse er viktigere enn ekstraordinære arbeidere
3. Ledelse må bygge på vitenskapelige prinsipper som inkluderer lover, regler og prinsipper i arbeidslivet

# Målsettingsteori (Locke 1960)

Sette vanskelige, men oppnåelige mål, beskrives i form av klart spesifisert atferd; skaper større prestasjon enn diffuse mål, eller fravær av mål.

Akronymet «SMART» [kanskje 30 definisjoner]

**S**pesifikke,

**M**ålbare,

**A**vtalte,

**R**ealistiske,

**T**idsbaserte mål.

# New Public Management (Hood, 1991)

Startet i England om lag 1975,

bygde på 4 «mega-trender»:

1. Senke eller reversere offentlig forbruk og antall ansettelser
2. Øke privatisering av offentlige tjenester
3. Automatisering med informasjonsteknologi i produksjon og fordeling av offentlige tjenester
4. Internasjonalisering av agenda; generelle tema innen offentlig forvaltning, beslutningsformer, samarbeid mellom flere lands myndigheter

# NPM – 7 doktriner

1. «Hands-on» profesjonell ledelse med aktiv og synlig kontroll av organisasjonen fra topp-ledelsen
2. Tydelige standarder og måling av prestasjoner
3. Større oppmerksomhet på resultat
4. Oppstyking av store enheter til mindre enheter
5. Skifte til mer konkurranse innen offentlig sektor
6. Anvende ledelsesprinsipper fra privat sektor
7. Disiplin og sparsommelighet i ressursbruk

Hood, 1991



# Spørsmål som skal belyses:

- hvor går grensen for et dårlig psykososialt arbeidsmiljø, når bør verneombudet varsle leder?

Psykososialt arbeidsmiljø har tre «pilarer»:

1. Lov og avtaleverk
2. Faglig forskningsbase / beste praksis
3. Virksomhetens art

Virksomheten bør praktisere doktrinen om «den reflekterte praktiker» og stimulere til kontinuerlig intern debatt om tiltak for å fremme medvirkning.

# Verktøykassa for medvirkning

<http://www.helse-sorost.no/verktoykassa>

## Innhold i verktøykassen

1. [Utviklingsseminar etter medarbeiderundersøkelsen.](#)
2. [Gap-analyse.](#)
3. [SWOT-analyse.](#)
4. [Analyse av kompetansebehov](#)
5. [Idédugnad \(Brainstorming\)](#)
6. [Avdelings-/enhetssamling.](#)
7. [Utviklingssamtalen.](#)
8. [Kompetanseutvikling i gruppe.](#)
9. [Innsamling av forbedringsforslag.](#)
10. [Verdispillet](#)
11. [Rolleanalyse for ledere.](#)
12. [Tilbakemelding fra kolleger eller medarbeidere.](#)

# Spørsmål som skal belyses:

- når bør verneombudet varsle leder?

Avhenger av om virksomheten satser på proaktivt eller reaktivt arbeidsmiljøarbeid.

Kan verneombudet «straffes» for å unnlate å varsle leder?

Kan verneombudet «straffes» for å varsle leder?

AML har som mål å arbeide proaktivt, i forkant.

«Varslingsdebatten» i Norge vitner om et komplisert avveiningsspørsmål om nytteverdi versus belastning.

- på hvilken måte er det smart for verneombudet å varsle konflikter (muntlig/skriftlig med henvisning til AML)?

«Konflikt»-begrepet er komplisert. Hvem definerer en hendelse, en relasjon eller et forhold i arbeidsmiljøet som «konflikt»?

En skriftlig varslings kan eskalere konfliktnivået.

En muntlig varslings kan være vanskelig å etterprøve grunnet misforståelse hos mottager.

Skriftlig varslings ivaretar notoritetsprinsippet.

«Valla-saken» viste brudd på kontradiksjonsprinsippet

- på hvilken måte er det smart for verneombudet å varsle konflikter (muntlig/skriftlig med henvisning til AML)?

Utfordring for VO å ha tilstrekkelig kunnskap og innsikt i «konflikt»-temaet for å varsle.

En mellomløsning er henvendelse til arbeidstilsynet.

Kan «ferske» VO diskutere et konkret forhold med senior VO'er? – dette avhenger av taushetsplikt

# Spørsmål som skal belyses: (kl 11)

- bør verneombudet varsle om enkeltpersoner med "psykososiale avvik " og hvordan forholder verneombudet seg til de som velger bort det sosiale samværet med andre på jobben (i arbeidstiden)?

Stikkord: helsefarlige ledere, trakassering, «annen utilbørlig opptreden».

Medvirkningsprinsippet; kommer det innenfra (indre motivasjon) eller utenfra (ytre motivasjon).

Arbeidsgiver har tilretteleggingsplikten.