



Samarbejdsnævnets og virksomhedernes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Baggrund, erfaringer og perspektiver med Samarbejdsnævnets konsulent-tjeneste



Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Karen Odgaard og Inger-Marie Wiegman

Oktober 2018



SAMARBEJDSNÆVNETS OG VIRKSOMHEDERNES ARBEJDE MED
TRIVSEL OG PSYKISK ARBEJDSMILJØ – BAGGRUND, ERFARINGER
OG PERSPEKTIVER MED SAMARBEJDSNÆVNETS KONSULENTTJE-
NESTE

Udarbejdet af: Hans Jørgen Limborg, Karen Odgaard og Inger-Ma-
rie Wiegman

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

Oktober 2018

INDHOLD

Indhold 3

Forord 4

- 1 Opmærksomhedspunkter, perspektiver og anbefalinger 5
 - 1.1 Grundlaget for konsulent tjenestens arbejde, herunder ift. til psykisk arbejdsmiljø og trivsel 5
 - 1.2 Samarbejdskonsulenternes vilkår og udfyldelse af rollen 8
 - 1.3 Virksomhedernes forudsætninger for at bruge samarbejdskonsulenterne, herunder til at håndtere trivsel og psykisk arbejdsmiljø 10
- 2 Projektets baggrund 14
 - 2.1 Projektets formål 14
 - 2.2 Vidensgrundlag 15
 - 2.3 Aftalegrundlag 18
 - 2.4 Konsulent tjenesten 20
 - 2.5 Programteori og forandringslogik om konsulent tjenesten 21
 - 2.6 Datagrundlag 24
- 3 Resultater 28
 - 3.1 Kendskab til konsulent tjenesten 28
 - 3.2 Beslutning om at tilkalde samarbejdskonsulenterne 29
 - 3.3 Forløbet af besøg 32
 - 3.4 Resultater af besøg 33
 - 3.5 Virksomme mekanismer 37
 - 3.6 Virksomhedernes udfordringer og samarbejdsudvalgenes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø 43

FORORD

Denne rapport beskriver resultatet af en undersøgelse gennemført af TeamArbejdsliv på anmodning af Samarbejdsnævnet. Udgangspunktet for undersøgelsen er en aftale indgået i 2017 mellem DA og LO om at ”arbejde aktivt for at styrke og understøtte partssamarbejdet om et godt psykisk arbejdsmiljø og god trivsel på virksomhederne”. Aftalen blev indgået som en udmøntning af protokollatet om psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med OK 2014 og forudsætter, at Samarbejdsaftalen indgået mellem DA og LO er grundlaget for udmøntningen. Målet for undersøgelsen er at skabe viden om, hvad der skal til for at Samarbejdsnævnets konsulenttjeneste kan udvikle deres indsats til i endnu højere grad at bistå samarbejdsudvalgene og det daglige samarbejde på medlemsvirksomhederne i håndteringen af trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Målet er også at skabe øget viden om, hvilke behov de virksomheder, som er omfattet af samarbejdsaftalen, har for en sådan støtte. Undersøgelsen er gennemført i perioden januar-august 2018 i et tæt samarbejde med en styregruppe nedsat af Samarbejdsnævnets sekretariat og med tæt inddragelse af konsulenttjenestens samarbejdskonsulenter.

Rapporten består af tre kapitler. I det første sammenfattes den viden og indsigt, undersøgelsen har skabt i en række opmærksomhedspunkter og perspektiver, som udmøntes i 11 anbefalinger til Samarbejdsnævnet.

I rapportens andet kapitel redegøres for projektets baggrund, herunder for dets formål, vidensgrundlag og aftalegrundlag. Her beskrives konsulenttjenesten og der præsenteres en forandringslogik for konsulenttjenestens virkemåde. Sidst i kapitlet redegøres for datagrundlaget for projektets empiriske undersøgelse.

Rapportens tredje kapitel beskriver resultaterne af den empiriske undersøgelse struktureret efter den opstillede forandringslogik. Først beskrives virksomhedernes kendskab til konsulenttjenesten, deres beslutning om at tilkalde samarbejdskonsulenterne og besøgenes forløb. Herefter beskrives resultaterne af samarbejdskonsulenternes besøg på virksomhederne og efterfølgende beskrives de virksomme mekanismer, som er identificeret i undersøgelsen. Til sidst i kapitlet beskrives virksomhedernes udfordringer og samarbejdsudvalgenes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

1 OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER, PERSPEKTIVER OG ANBEFALINGER

I rapportens første kapitel sammenfatter vi den viden og indsigt, undersøgelsen har skabt og som er beskrevet i andet og tredje kapitel. Sammenfatningen munder ud i en række anbefalinger til Samarbejdsnævnet om, hvordan konsulenttjenesten kan varetage denne opgave og hvad der kan understøtte partssamarbejdet om trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø på virksomheder omfattet af samarbejdsaftalen mellem DA og LO.

Vi har valgt at tematisere sammenfatningen omkring tre væsentlige forudsætninger for at konsulenttjenesten opnår positive resultater:

- Det formelle grundlag for konsulenttjenestens arbejde, herunder aftalernes indhold og fokus, SU's vilkår for at håndtere psykisk arbejdsmiljø og trivsel samt virksomhedernes forskellige praksis i forhold til psykisk arbejdsmiljø og trivsel.
- Samarbejdskonsulenternes vilkår og muligheder for at udfylde rollen.
- Virksomhedernes forudsætninger for at bruge samarbejdskonsulenterne, herunder til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø og trivsel.

For hvert af disse temaer fremlægger vi først de **'opmærksomhedspunkter'**, som vi i analysen har fundet af særlig betydning for opgaven. Vi peger på dilemmaer, udfordringer og muligheder, som konsulenttjenesten står med. Med afsæt i opmærksomhedspunkterne fremhæver vi en række **'perspektiver'** for at styrke og udvikle konsulenttjenesten i at understøtte virksomhedernes håndtering af psykosociale risikofaktorer og trivsel. Til sidst i hvert tema kommer vi med **'anbefalinger'** til Samarbejdsnævnet om konkrete tiltag, der efter vores vurdering kan fremme konsulenttjenestens muligheder for at varetage opgaven. Opmærksomhedspunkter, perspektiver og anbefalinger har været drøftet med gruppen af samarbejdskonsulenter og med projektets styregruppe, hvilket har ført til prioritering og præcisering af anbefalingerne. Ansvar for valg og den endelige formulering af anbefalingerne er TeamArbejdslivs.

I det følgende beskrives de tre temaer ét ad gangen.

1.1 Grundlaget for konsulenttjenestens arbejde, herunder ift. til psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Opmærksomhedspunkter

Særlig fire forhold ved grundlaget for konsulenttjenestens arbejde vækker vores opmærksomhed: aftalegrundlaget, virksomhedernes kendskab til aftalerne, SU og det daglige samarbejdes betydning og hvem samarbejdet omfatter.

Aftalegrundlaget

Samarbejdsaftalen mellem LO og DA er udgangspunktet for at samarbejdskonsulenterne kan vejlede SU i at fremme trivsel. Vi kan konstatere, at virksomhederne generelt oplever Samarbejdsaftalen og parternes konsulenttjeneste som et vigtigt **signal** om at **prioritere samarbejdet** om trivsel og konkurrenceevne. SU's roller og opgaver ift. trivsel og psykisk arbejdsmiljø er generelt bredere end arbejdsmiljøorganisationens. SU's opgaver udspringer af samarbejds-

aftalen, ifølge hvilken SU inddrages i at lave principper for arbejds- og velfærdsforhold, uddannelse, indsamling og brug af persondata, tilrettelæggelse af større omlægninger og vurdering af konsekvenserne af ny teknologi.

Med Samarbejdsaftalen og OK 2014-protokollatet placeres **SU som en central aktør** ift. at skabe trivsel og håndtere det psykiske arbejdsmiljø. Gennem 'TekSam-aftalen' og 'Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø' på Industriens område og 'HAST-aftalen' på handelsområdet overtager parterne desuden Arbejdstilsynets opgave i forhold til indsatsen mod mobning og seksuel chikane.

I praksis finder de enkelte virksomheder deres egen måde at inddrage SU i arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Samarbejdsaftalen er udgangspunktet for etableringen af SU, men forskellige andre forhold er med til at udvikle det enkelte SU's fokus på og prioritering af psykisk arbejdsmiljø og trivsel. I halvfemserne blev det såkaldte 'metodeudvalgs'¹ opdeling af Arbejdstilsynets indsatsområde et indspil i fordeling af opgaverne mellem SU og AMO. Siden har som nævnt nogle brancheområder indgået aftaler, hvor de overtager varetagelsen af mobning og seksuel chikane, hvilket kan have betydning for SU. SU vil gennem drøftelser af principper for virksomhedens teknisk og faglige udvikling også kunne inddrage konsekvenser for trivsel og psykisk arbejdsmiljø, som følger af ledelsens overordnede beslutninger om virksomheden, samspillet mellem ledelse og medarbejdere, mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter samt mellem medarbejdere indbyrdes. **Personssager** hører derimod ikke til i SU, men er et ledelsesansliggende evt. med inddragelse af tillidsrepræsentanter og/eller HR.

Virksomhedernes kendskab til aftalegrundlaget

Virksomhedernes kendskab til Samarbejdsaftalen og de øvrige aftaler varierer. Generelt er der et kendskab til Samarbejdsaftalens eksistens, men ikke til dens ordlyd. Samarbejdsnævnets konsulenttjeneste er langt fra kendt af alle omfattede virksomheder. Generelt er der et meget begrænset kendskab til TekSam- og HAST-aftalernes betydning for samarbejdskonsulenternes rolle i forbindelse med mobning og seksuel chikane.

Variationen i **kendskab** kan afspejle brancheområdernes forskellige vilkår for samarbejde og traditioner for at inddrage parterne. Det kan også afspejle forskelle på de udfordringer, virksomhederne har med psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

SU og det daglige samarbejdes betydning

Det er vores vurdering, at samarbejdet i SU og det daglige samarbejde på virksomhederne løbende løser uoverensstemmelser og dermed **forebygger potentielle konflikter**, der ellers kunne ende i faglig voldgift eller arbejdsret (om end omfanget af dette ikke er synligt). Vi vurderer, at evnen til at håndtere uenigheder, så de ikke bliver 'tvistigheder', er en styrke, der kan fremme trivsel og udvikle forebyggende indsatser ift. det psykiske arbejdsmiljø. Dette bekræftes af samarbejdskonsulenters oplevelse af sammenhæng mellem et godt samarbejde og få fagretslige sager på en virksomhed og trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.

I varetagelsen af trivsel og psykisk arbejdsmiljø ses store forskelle i, hvem der er de centrale aktører på virksomhederne og hvordan opgaven fordeles mellem disse aktører. Opgavevare-

¹ Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Rapport fra et af arbejdsministeren nedsat udvalg om Arbejdstilsynets rolle og metodeanvendelse overfor psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet. Arbejdsministeriet, april 1995.

tagelsen varierer meget mellem SU, AMO, arbejdsmiljøprofessionelle, HR, ledelse og tillidsrepræsentanter i virksomhederne, og det varierer, om der er en klar arbejdsdeling og i hvilken grad, der koordineres mellem aktørerne.

Hvem er omfattet af aftalen

Der er virksomheder med færre end 35 medarbejdere, som er i tvivl om, hvorvidt de er omfattet af samarbejdsaftalen og der er virksomheder med mere end 35 medarbejdere, som frygter at de ikke overholder Samarbejdsaftalen, fordi de ikke har et SU.

På flere virksomheder udfordres Samarbejdsaftalen som **det bærende grundlag** for samarbejdet af, at der er den fejlagtige opfattelse, at grupper af medarbejdere fra andre områder end LO-området ikke kan deltage i samarbejdsudvalget. Dette kan være en udfordring i forhold til at iværksætte initiativer i samarbejdssystemet, der retter sig mod den generelle trivsel og psykiske arbejdsmiljø.

Perspektiver

- Samarbejdsaftalen er et godt grundlag for at styrke samarbejdet på virksomhederne og dermed for at styrke samarbejdsudvalgene og det daglige samarbejde i håndteringen af trivsel og psykisk arbejdsmiljø.
- På mange virksomheder vil et bedre kendskab til aftalerne og til SU's rolle og opgaver i forhold til trivsel og psykisk arbejdsmiljø kunne styrke SU's varetagelse heraf. Der savnes især viden om hvordan problemer, der ikke kun udspringer af den enkeltes arbejdsfunktion, håndteres og forebygges.
- Mange virksomheder vil kunne drage fordel af at drøfte og klarlægge arbejdsdelingen mellem virksomhedens forskellige aktører i forhold til håndtering af psykisk arbejdsmiljø og fremme af trivsel, herunder få støtte til at skelne mellem primær, sekundær og tertiær forebyggelse.
- Der kan være behov for at afklare og tydeliggøre, hvordan medarbejdere, som ikke er omfattet af en LO-overenskomst, kan inddrages.

Anbefalinger

Anbefaling 1:

Som udgangspunkt for at det enkelte SU kan finde sin egen arbejdsform, kan der være behov for at tydeliggøre, hvordan Samarbejdsaftalen fastlægger SU's rolle og opgaver og hvordan aftalen om udmøntning af protokollatet om psykisk arbejdsmiljø inddrager SU i at sikre trivsel, et godt psykisk arbejdsmiljø og konkurrencedygtighed. En kort formidlingsvenlig beskrivelse af SU's muligheder og rammer for at skabe trivsel og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø vil være en god støtte for virksomheder og samarbejdskonsulenter.

Anbefaling 2:

Skab en øget klarhed og en fælles opfattelse af de muligheder de enkelte forbund og medlemsorganisationer har for at understøtte samarbejdet om trivsel og psykisk arbejdsmiljø indenfor det enkelte brancheområder, med hensyntagen til de fremtrædende forskelle. Hver enkelt branche har sine særkender, vilkår og fremtrædende psykosociale risikofaktorer, ligesom konsulent-tjenestens rammer for at understøtte dette samarbejde i form af aftalegrundlag, ressourcer/omfang, praksis, metoder og succeskriterier varierer mellem områderne.

Anbefaling 3:

Udarbejd et dialogværktøj, som kan anvendes på den enkelte virksomhed til at skabe overblik over de forskellige aktører, der spiller en rolle i indsatsen for bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Værktøjet kan tage udgangspunkt i en model over de forskellige aktører og indeholde spørgsmål, der kan hjælpe virksomheden med at afklare de forskellige aktørers roller, opgaver, handlemuligheder, erfaring og kompetencer.

1.2 Samarbejdskonsulenternes vilkår og udfyldelse af rollen

Opmærksomhedspunkter

Vi har samlet de opmærksomhedspunkter, som omhandler samarbejdskonsulenternes vilkår og udfyldelse af rollen, under tre temaer: Samarbejdskonsulenternes 'profil', Struktur og rammer for at være samarbejdskonsulent og Samarbejdskonsulenternes metoder, værktøjer og roller.

Samarbejdskonsulenternes 'profil'

Der lægges både fra virksomheder og samarbejdskonsulenterne selv stor vægt på det, som samarbejdskonsulenterne hver især bringer ind i opgaven med at understøtte samarbejdet på virksomheden. Det har vi valgt at betegne som *Samarbejdskonsulenternes 'profil'*.

Der lægges stor vægt på samarbejdskonsulenternes **erfaring** og viden om den branche, de fungerer i. Vi konstaterer, at samarbejdskonsulenterne samlet set har en høj gennemsnitsalder, hvilket giver et godt udgangspunkt for at have stor erfaring og branchekendskab, men det giver også en sårbarhed i forhold til konsulenttjenestens fremtidige virke. Vi oplever, at det som ny samarbejdskonsulent kan tage ret lang tid at blive betragtet (og betragte sig selv) som erfaren i rollen. Vi erfarer, at **rekruttering** af nye samarbejdskonsulenter sker meget forskelligt og at **introduktionen** til rollen er meget afhængig af den makker eller gruppe af konsulenter, den nye samarbejdskonsulent kommer til at fungere sammen med og om den nye samarbejdskonsulent fx har mulighed for at deltage i studieture og andre faglige arrangementer.

Samarbejdskonsulenterne har meget forskellige faglige og procesmæssige **kompetencer**. Nogle samarbejdskonsulenter har en stor arbejdsmiljøfaglig viden, nogle har en stor viden om tillidsmandssystemet og det fagretslige system og andre om ledelse. De kompetencer, vi hører mest værdsat af virksomheder, er proceskompetencer og kompetencer til at bringe kompleks viden i spil på en lettilgængelig måde. Forskelligheden i konsulenternes kompetencer betyder – sammen med forskelle i prioriteringer på forskellige brancheområder – at der er forskellige **udviklingsbehov**. Samarbejdskonsulenterne lægger vægt på behovet for udvikling af kompetencer relateret til virksomhedernes ændrede organisering og anvendelse af ny teknologi. Vi konstaterer et behov for at kunne understøtte virksomheder i at få et sprog for trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

Struktur og rammer for at være samarbejdskonsulent

Både virksomheder og samarbejdskonsulenter tillægger det afgørende betydning, at konsulenterne kommer ud i **par** med én fra arbejdsgiversiden og én fra lønmodtagersiden. Det giver legitimitet over for ledelse og medarbejdere i virksomhederne og det demonstrerer på eksemplarisk vis, hvordan samarbejdet kan udfolde sig på trods af interessemodsætninger i andre sammenhænge. Forudsætningerne for at fungere som par er forskellige afhængigt af, om man

er et fast 'makker-par' eller indgår i forskellige par-konstellationer, ligesom antallet af et makker-pars besøg har betydning for udvikling af parrets samarbejde.

Samarbejdskonsulenterne tillægger det betydning at være en del af en **samlet konsulenttjeneste** og derigennem have muligheder for at **lære** af hinanden gennem **vidensdeling** og **erfaringsudveksling**. Vi hører, at dette aktuelt sker i begrænset omfang og at det ikke altid opleves succesfuldt. Den samlede konsulenttjeneste giver en god mulighed for at sikre **ajourføring** og formidling af **ny viden**, der er relevant på tværs af forskelle på brancheområderne som det fx sker på studieturene.

Samarbejdskonsulenterne er ansat i og har for de flestes vedkommende deres faste arbejdsplads i henholdsvis et LO-forbund, kartel eller en DA-medlemsorganisation. Nogle har samarbejdskonsulentfunktionen som deres primære jobfunktion, andre har det som en meget lille del af deres opgaveportefølje. Nogle sidder som den eneste med opgaven i **egen organisation**, mens andre indgår i et team af konsulenter. Et stigende antal samarbejdskonsulenter har en organisatorisk **placering** i – eller i tilknytning til – en arbejdsmiljøenhed. Uanset funktionens omfang og samarbejdskonsulenternes organisatoriske placering i deres organisation, vurderer vi det afgørende for en succesfuld varetagelse af denne særlige funktion, at der er **opbakning** fra organisationen til funktionen og herunder, at det er muligt at holde rollen som samarbejdskonsulent adskilt fra en fagretslig rolle.

Samarbejdskonsulenternes metoder, værktøjer og roller

Samarbejdskonsulenterne og virksomhederne nævner en række forskellige **metoder** og **værktøjer**, som de oplever virksomme i forhold til at styrke en konstruktiv dialog mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter på virksomhederne, skabe klarhed og fælles forståelse af SU's rolle, strukturere SU's arbejde og understøtte SU's arbejde med at foretage, fortolke og følge op på trivselsmålinger. Der er i nogen grad tale om de samme, velafprøvede metoder og værktøjer. Der nævnes også nye metoder og værktøjer, som nogle konsulentpar inddrager eller udvikler i samarbejde med forskere eller som er udviklet i BFA-systemet (Branchefællesskab for arbejdsmiljø). Samarbejdskonsulenter med begrænset erfaring i **rollen** efterlyser kendskab til andre samarbejdskonsulenters metoder og værktøjer og til typiske situationer, man som samarbejdskonsulent kan møde på virksomhederne.

Perspektiver

På baggrund af ovenstående opmærksomhedspunkter vil vi pege på følgende perspektiver, som vi vurderer at Samarbejdsnævnet bør tage i betragtning i forbindelse med intentionen om at understøtte samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø og trivsel i samarbejdsudvalget:

- Det kommende generationsskifte er en udfordring, som det vil være nødvendigt at tage hånd om, hvis der fortsat skal være en kompetent konsulenttjeneste.
- Ved introduktion af nye samarbejdskonsulenter til opgaven, kan der være brug for kompetenceudvikling (fx arbejdsmiljøfaglig viden om psykisk arbejdsmiljø, metoder og værktøjer, kendskab til det aktuelle brancheområde)
- Der er mange metoder og værktøjer, som det er relevant for samarbejdskonsulenterne at have kendskab til og viden om brugen af. Det gælder både nogle, som allerede bruges af nogle samarbejdskonsulenter og nye som fx mediation.
- Det er relevant at sikre et overblik over tilgængelige materialer fra fx BFA'erne.
- Den ramme, som den samlede konsulenttjeneste udgør for vidensdeling, erfaringsudveksling og læring, kunne udnyttes bedre.

- Nye temaer er relevante: Fx forandringer og ny teknologi, inddragelse i nye typer af organisationer, samarbejde under andre vilkår samt forståelse af og sprog for psykisk arbejdsmiljø.
- Samarbejde med forskere m.fl. om udviklingsprojekter kan være en måde at skabe ny viden og udvikle eller afprøve nye metoder og værktøjer.

Anbefalinger

Anbefaling 4:

For at sikre kontinuitet i Samarbejdsnævnets Konsulenttjeneste bør der drages omsorg for at forbund og medlemsorganisationer indenfor de relevante brancheområder tilknytter konsulenter, der i antal og profil modsvarer behov og ønsker fra branchens virksomheder.

Anbefaling 5:

For at sikre at konsulenttjenesten kan understøtte virksomhedernes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø på en kvalificeret måde, bør der udarbejdes et tematiseret 'uddannelseskatalog', der giver konsulenterne et overblik over viden, materialer, erfaringer, metoder og værktøjer, som de enkelte konsulenter og konsulentpar kan trække på. Hvis der kan identificeres behov for kompetencer, der ikke umiddelbart er dækket, bør der udvikles målrettede tilbud, der imødekommer behovene, fx i form af korte temadage for samarbejdskonsulenterne.

Anbefaling 6:

Der bør sikres gode muligheder for sidemandsoplæring, kontinuerlig vidensdeling og anden kompetenceudvikling for konsulentpar, brancheområder og for konsulenttjenesten som helhed.

Anbefaling 7:

Understøt rammer og muligheder for konsulenttjenestens bidrag til projekter i samarbejde med fx forskere eller BFA'er. Inspirer forbund og medlemsorganisationer til at deltage i eller tage initiativ til samarbejds-, vidensdelings- og udviklingsprojekter og tilskynd virksomhederne til at indgå i disse.

1.3 Virksomhedernes forudsætninger for at bruge samarbejdskonsulenterne, herunder til at håndtere trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Opmærksomhedspunkter

Vi har i analysen haft opmærksomhed på hvilke forhold, der har betydning for om virksomheder vælger at kontakte konsulenttjenesten, og hvilke behov for støtte, virksomhederne selv giver udtryk for at have eller som vi aflæser. Vi ser først på virksomhedernes grundlag i form af SU's rolle og udviklingsmuligheder, dernæst på relationen til andre aktører og endelig giver vi en vurdering af virksomhedernes behov for støtte.

Udvikling af SU og SU-arbejdet

Gennem historieværkstederne har vi afdækket SU's **udviklingshistorie**, **personsammensætning** og dermed anskueliggjort, hvordan **SU's rolle** og opgaver bliver konstitueret. Vi erfarer

herigennem, at selvom hver virksomhed har sin egen historie, kan der identificeres nogle generelle udviklingsmuligheder, som også genfindes i samarbejdskonsulenters fortællinger. Det er oplagt, at gode relationer og en gensidig tillid er afgørende for samarbejdet i SU. Vi ser eksempler på, at SU-arbejdet i virksomheder, som ikke har haft dette udgangspunkt, kan udvikles og at samarbejdet 'kan læres' med den rigtige støtte fra samarbejdskonsulenterne.

Vi har erfaret at virksomheder uden et formelt SU ofte har andre arenaer, hvor samarbejdet trives. Det kan være **uformelt samarbejde** i hverdagen eller andre mødestrukturer. Sådanne kan også trives ved siden af det formelle SU. Det er vigtigt at samarbejdskonsulenterne har blik for samarbejdet udenfor SU og kan tilbyde en støtte, der tager udgangspunkt i virksomhedens erfaringer, herunder med det 'uformelle' samarbejde.

Andre aktører ift. psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Virksomhedernes organisering af indsatsen for at håndtere og forebygge psykosociale risikofaktorer og skabe trivsel varierer meget, og der kan være mange aktører involveret. Indsatsen præges undertiden af, at der er et forskelligt grundlag og forskellige mål for de forskellige aktørers indsats. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø spiller relationen mellem SU og AMO en afgørende rolle. SU har samarbejdsaftalen som grundlag og AMO har arbejdsmiljøloven. Det kan derfor være vigtigt at hjælpe virksomheder til at afklare snitflader, koordinering og arbejdsdeling. **Andre aktører** som fx interne **arbejdsmiljøprofessionelle** kan også spille en vigtig rolle ift. målinger og konkrete indsatser. Tilsvarende har HR-afdelinger ofte en funktion overfor enkelte udsatte medarbejdere fx i forbindelse med at komme tilbage til arbejdet efter fravær. Vi ved, at en god synergi mellem disse aktører og SU kan styrke vidensgrundlaget for at prioritere arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Virksomhedernes behov for støtte

Vi erfarer at virksomhedernes **behov for støtte varierer** i forhold til samarbejdets historie og udgangspunkt. Nogle virksomheder har først og fremmest behov for støtte til at få etableret et SU eller tilpasse et eksisterende SU, så det modsvarer en ny realitet fx efter en fusion eller større organisationsændring. Opgaven er at formidle, hvad der er **SU's rammer og rolle** i virksomheden samt at støtte afklaringen af SU's opgaver. Det er vores vurdering, at samarbejdskonsulenterne generelt er godt rustede til denne opgave.

Hos andre virksomheder er der behov for at få et eksisterende SU til at fungere mere optimalt. Her er en opgave i at klargøre SU's rammer og opgaver, at arbejde med relationer og processer i SU's arbejdsmåde, at påpege SU's muligheder for at vise **handlekraft** overfor gældende udfordringer samt at få samarbejdet udbredt til resten af virksomheden. Vi ser at samarbejdskonsulenterne spiller en afgørende rolle i sådanne situationer.

En tredje gruppe virksomheder udtrykker behov for støtte til at styrke det uformelle samarbejde, fx det **daglige samarbejde** mellem TR og ledere, samarbejde med andre aktører mm. Det er vores erfaring at denne type opgave kræver et godt kendskab til virksomheden og branchens særlige vilkår.

Det er vores vurdering, at virksomhederne generelt har **behov for bedre indsigt** i opgaver med at håndtere og forebygge belastninger fra psykosociale risikofaktorer og fremme trivsel. Det drejer sig både om en større viden om de problematikker, der knytter sig hertil, om kendskab til metoder og indsatsstrategier i forhold til at forebygge, om at inddrage medarbejderne og forandre arbejdsbetingelser, og ikke mindst støtte til at vurdere og drøfte SU's rolle, de særlige opgaver og samspillet med andre aktører.

Virksomhederne oplever det værdifuldt at der bliver **fulgt op på besøg** fra konsulenttjenesten, uanset hvilke udfordringer de har haft.

Små og mellemstore virksomheder uden formaliseret SU har særlige udfordringer i forhold til at fastlægge rammer, roller og opgaver i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Det er kendt fra forskningen at små og mellemstore virksomheder er svære at nå, men at der kan opnås gode resultater gennem andre kontaktformer som eksempelvis **netværk**.

Perspektiver

- Mange virksomheder kender ikke til konsulenttjenesten og dermed til det mulige udbytte af et besøg, og i mange tilfælde er et kendskab båret af enkeltpersoner og deles ikke bredt i SU.
- Virksomheder, som vælger at tilkalde samarbejdskonsulenterne, har allerede ressourcer i SU eller blandt ledere og tillidsrepræsentanter, hvorimod virksomheder, der ikke kender konsulenttjenesten, muligvis ikke har samme ressourcer og kan have et større behov for støtte.
- Der kan være behov for at identificere muligheder og begrænsninger i samarbejdet på tværs af de forskellige aktører, som er involveret i virksomhedens indsats for at fremme trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø.
- SU-arbejdet udfordres særligt, når virksomheden vækster, fusionerer eller skærer ned – og når der arbejdes på flere geografiske lokaliteter.
- Der er store forskelle på virksomhedernes behov for støtte, og på hvor bevidste de er om dette behov. Samarbejdskonsulenterne skal derfor være rustede til at 'læse' virksomhederne og identificere deres behov for støtte.
- Virksomhederne finder det værdifuldt, når samarbejdskonsulenterne følger op på besøg.

Anbefalinger

Anbefaling 8:

Udbred viden om samarbejdskonsulenterne og den støtte, de tilbyder, bredere indenfor brancherområderne under hensyntagen til, hvad der er realistisk at levere indenfor de enkelte områder. Inddrag eksisterende netværk, organisationernes konsulentordninger, undervisningstilbud mv som formidlingskanaler.

Anbefaling 9:

Skab en større forståelse i virksomhederne for, at et godt samarbejde i virksomheden styrker indsatsen for produktivitet, psykisk arbejdsmiljø og trivsel fx gennem formidling af eksempler på forskellige typer af opgaver, som varetages i samarbejdssystemet og hvordan samarbejdskonsulenterne kan understøtte arbejdet med disse.

Anbefaling 10:

Støt samarbejdskonsulenterne i at styrke koordinering og sammenhæng mellem samarbejdssystemet og øvrige aktører, som beskæftiger sig med trivsel, tryghed og psykosociale forhold på virksomheden. Fx ved at gennemføre projekter, som indsamler, skaber og deler erfaringer fra konkrete samarbejder mellem forskellige interne og eksterne aktører på udvalgte virksomheder.

Anbefaling 11:

Målgruppen af små virksomheder kan nås gennem udvikling af særlige tilbud til små- og mellemstore virksomheder, herunder virksomheder uden SU. Sådanne tilbud kan enten være generelle eller rettet mod særlige brancheområder og bør hvile på eksisterende viden om de særlige vilkår for denne type virksomheder.

2 PROJEKTETS BAGGRUND

I dette kapitel redegøres først for projektets formål hvorefter det vidensgrundlag, som en fokuseret litteraturundersøgelse har skabt, beskrives. Herefter redegøres for aftalegrundlaget for samarbejdet og den konsulenttjeneste, som skal understøtte det, beskrives. Efterfølgende redegøres for den forandringslogik, som er udviklet i forbindelse med opgaveløsningen, og til sidst i kapitlet redegøres for datagrundlaget i projektets empiriske undersøgelse.

2.1 Projektets formål

Som en udmøntning af protokollat om psykisk arbejdsmiljø i overenskomstaftalen i 2014 indgik DA og LO i 2017 en aftale om at ”arbejde aktivt for at styrke og understøtte partssamarbejdet om et godt psykisk arbejdsmiljø og god trivsel på virksomhederne”.² Aftalen bygger på *’at parterne er enige om at udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø og god trivsel skabes i det daglige samarbejde mellem ledelse og medarbejdere – dette i tæt samarbejde mellem samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen’*. Det fastslås at arbejdet i medlemsvirksomheders samarbejdsudvalg (SU) har betydning for de psykosociale risikofaktorer og at SU har muligheder for at udøve en forebyggende indsats.

Aftalen beskriver en række udviklingsopgaver, der skal understøtte samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Udviklingsopgaverne omfatter udvikling af nye værktøjer som DA-LO’s samarbejdsnævns konsulenttjeneste (samarbejdskonsulenterne) kan anvende i arbejdet med at sikre trivsel, tryghed og godt psykosocialt arbejdsmiljø på medlemsvirksomhederne. Udviklingsarbejdet omfatter inddragelse af konsulenttjenesten i at udvikle værktøjer, der understøtter koordinering af de opgaver der varetages af SU og AMO i virksomhederne samt fælles uddannelsesaktiviteter, der kan ruste samarbejdet mellem SU og AMO.

Udviklingsarbejdet skal bygge på de erfaringer og resultater, som samarbejdskonsulenterne har fra deres arbejde med at understøtte virksomhedernes samarbejde. Det primære mål er at skabe et grundlag for at konsulenttjenesten styrkes i arbejdet med at støtte virksomhederne i deres indsats i at sikre trivsel og godt psykisk arbejdsmiljø. Den løbende inddragelse af samarbejdskonsulenterne i afdækningen har det formål, at afdækningen ikke blot skal tilvejebringe et teoretisk grundlag for udviklingsforløbene, men udgøre det første skridt i at udvikle disse ved at samle konsulenterne flere gange i forløbet og inddrage deres overvejelser i resultatet.

Nærværende rapport beskriver den ’afdækning’ af forudsætningerne for at gennemføre udviklingsopgaverne, som er gennemført i foråret og sommeren 2018. Formålet er at skabe øget viden om, hvilke behov for støtte medlemsvirksomhederne i målgruppen har og dermed pege på, hvordan konsulenttjenesten kan udvikles til at møde disse behov.

Afdækningen er foretaget i tæt samarbejde med den af DA og LO nedsatte styregruppe, og gennemført således, at samarbejdskonsulenterne løbende er blevet involveret i såvel problemafdækning og erfaringsopsamling som i analyse og udpegning af de områder, der er blevet uddybet. Første skridt var at skabe overblik over det vidensgrundlag, der refereres til i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, trivsel og indsatsen på virksomhederne. Dernæst udarbejdedes i samarbejde med samarbejdskonsulenterne en ’forandringslogik’ om deres virke og vidensgrundlag. På baggrund heraf indsamledes data gennem fokusgruppeinterview med samarbejdskonsulenterne, telefoninterview med virksomheder der har haft besøg af samarbejdskonsulenterne, historieværksteder med udvalgte virksomheder fra telefoninterviewene

² Aftale om udmøntning af OK 2014 – protokollat om psykisk arbejdsmiljø. DA og LO 2017.

samt fokusgruppeinterview med virksomheder, der ikke har haft besøg af konsulenttjenesten indenfor de seneste tre år.

2.2 Vidensgrundlag

Som afsæt for undersøgelsen skabtes et overblik over aktuelle undersøgelser, forskningsprojekter og aktuel litteratur omhandlende de temaer, der blev udpeget som centrale for afdækningsens emne. Dette vidensgrundlag er opdelt i følgende temaer:

- Det virksomhedsnære arbejde med psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Forståelsen af begreberne psykisk arbejdsmiljø og trivsel
- Beskrivelse af tre forebyggelsesniveauer
- Aktører på virksomheden, der spiller en rolle i fht psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Det virksomhedsnære arbejde med psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Litteraturen om psykisk arbejdsmiljø, trivselsfremme og stress er omfattende og peger i mange retninger. Der findes et meget stort omfang af bøger, pjecer, hjemmesider, vejledninger og værktøjer, som retter sig mod den enkelte medarbejder eller leder og anviser metoder til at håndtere eller 'cope' med psykosociale faktorer i arbejdet.³ Der findes også en omfattende litteratur om udvikling og anvendelse af interventioner, der retter sig med grupper og organisationers muligheder for at identificere, håndtere og forebygge belastninger fra psykosociale risikofaktorer samt metoder til at fremme trivsel og skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. Overblikket over litteraturen og det vidensgrundlag den udgør, har vi især fra nyere kilder, der gennem reviews og opgørelser har skabt overblik over mangfoldigheden.⁴

Vi har ikke i denne sammenhæng anvendt overblikket til at fokusere på metoder og værktøjer, men til at søge en brugbar afgrænsning af begreberne psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Metodeoverblikket vil være relevant i et kommende arbejde med at formidle mangfoldigheden af materialer og viden til samarbejdskonsulenterne.

Begreberne psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Det har længe været en erfaring,⁵ at begreberne psykisk arbejdsmiljø, trivsel og stress på mange virksomheder bruges i flæng og ofte uden en klar definition. Vi anser det derfor for vigtigt i dette arbejde at anvende en rimelig entydig brug af begreberne. Vi mener samarbejdskonsulenternes opgave med at støtte virksomhederne vil drage fordel af at begreberne er klare, for at hjælpe virksomhederne med at skabe et fælles sprog. Medvirkende til uklarheden er, at der ofte tillægges de enkelte begreber værdiladede betydninger, således anses

³ Kaia Nielsen, Hans Jørgen Limborg, Inger-Marie Wiegman, Hans Hvenegaard og Elisabeth Retz Wessberg: Materiale, der formidler viden om psykisk arbejdsmiljø. TeamArbejdsliv 2015

⁴ Analyser om mentale sundhedsudfordringer (MSU) og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark. Norliv Arbejdsrapport 2. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og TeamArbejdsliv, 2017.

Aust, B., Jakobsen, L. M., Jaspers, S. Ø., Jørgensen, A., Nordentoft, M., and Jensen, A. B. Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner - Hvad virker? En systematisk gennemgang af forskning i interventioner rettet mod det psykosociale arbejdsmiljø samt en oversigt over viden om implementering af arbejdspladsinterventioner. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø; 2017.

⁵ Møller Christiansen, Jørgen og Hans Jørgen Limborg: Private virksomheders håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøfonden, 2005.

psykisk arbejdsmiljø ofte som entydigt problemfokuseret begreb og ønskes erstattet med trivsel, som opleves mere positivt. I organisationerne foregår også en løbende drøftelse af det juridiske og aftalemæssige grundlag for at håndtere psykisk arbejdsmiljø, som ikke skal bringes ind i dette arbejde. Målet er at fokusere på, hvordan indsatserne på virksomhedsniveau kan styrkes.

Vi har ved flere lejligheder drøftet begreberne med samarbejdskonsulenterne, der er en generel enighed om at begrebet psykisk arbejdsmiljø er relativt upræcist og sammenblander faktorer og konsekvenser. 'Psykisk arbejdsmiljø' er f.eks. en sammenblanding af forestillingen om konsekvensen af arbejdsmiljøet: 'det psykiske' i forståelsen 'den mentale sundhed', med begrebet for arbejdsvilkår og risici i arbejdet: 'arbejdsmiljø', og modsvarer således ikke begrebet fysisk arbejdsmiljø. Inspirationen fra Sverige til at tale om 'det sociale' og 'det organisatoriske arbejdsmiljø', har da også vundet en vis udbredelse. Begrebet 'trivsel' er også meget bredt og omfatter undertiden hele spektret af faktorer med betydning for tilfredshed og velvære, og andre gange refererer til specifikke faktorer, der indgår i en 'trivselsmåling'.

Begreberne er som sagt meget udbredte, og anvendes fremfor alt i lovgivning og aftaler, og det er svært blot at introducere andre begreber overfor virksomhederne. Vi fastholder derfor anvendelsen af begreberne i denne rapport. Psykisk arbejdsmiljø dækker i denne sammenhæng derfor over en række forhold på arbejdspladsen: Arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, den måde arbejdet er tilrettelagt på og samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes. I det omfang, der er viden om at disse faktorer kan medføre belastninger og udgøre en trussel mod den mentale sundhed omtaler vi dem som psykosociale risikofaktorer.

I en række nyere undersøgelser anvendes desuden begrebet: 'Mentale sundhed' om de mulige negative og positive konsekvenser af henholdsvis et ringe psykisk arbejdsmiljø og en god trivsel. Herudfra omtales arbejdspladsens udfordringer som de 'Mentale sundhedsudfordringer'. Begrebet favner således såvel de organisatoriske og sociale forhold der vedrører arbejdet og arbejdspladsen, som de forhold der vedrører individet og de sociale relationer og forhold udenfor arbejdet.

Forebyggelsesniveauer

Formålet med protokollatet om psykisk arbejdsmiljø er at skabe godt psykisk arbejdsmiljø og arbejdspladser, der trives, og derigennem forebygge sygdom og nedslidning. Vi finder det derfor meningsfuldt at anvende de tre generelle forebyggelsesniveauer som en måde at kategorisere indsatser på virksomhederne, der søger at opfylde dette formål.

Primær forebyggelse har til formål at hindre sygdom, funktionsnedsættelse, sociale problemer eller ulykker i at opstå ved at sikre at medarbejdere trives i arbejdet så godt som muligt. Fokus er på positive faktorer og trivselsfremmende indsatser, og målgruppen er primært dem der generelt set allerede trives.

Sekundær forebyggelse har til formål at opspore og begrænse risici for sygdom, funktionsnedsættelse og sociale problemer samt reducere de psykosociale risikofaktorer, der kan true den mentale sundhed tidligst muligt, og dermed undgå at medarbejdere belastes i arbejdet eller ikke trives. Fokus er således på identifikation af psykosociale risikofaktorer og håndtering og afhjælpning af disse og målgruppen er medarbejdere i risikogruppen.

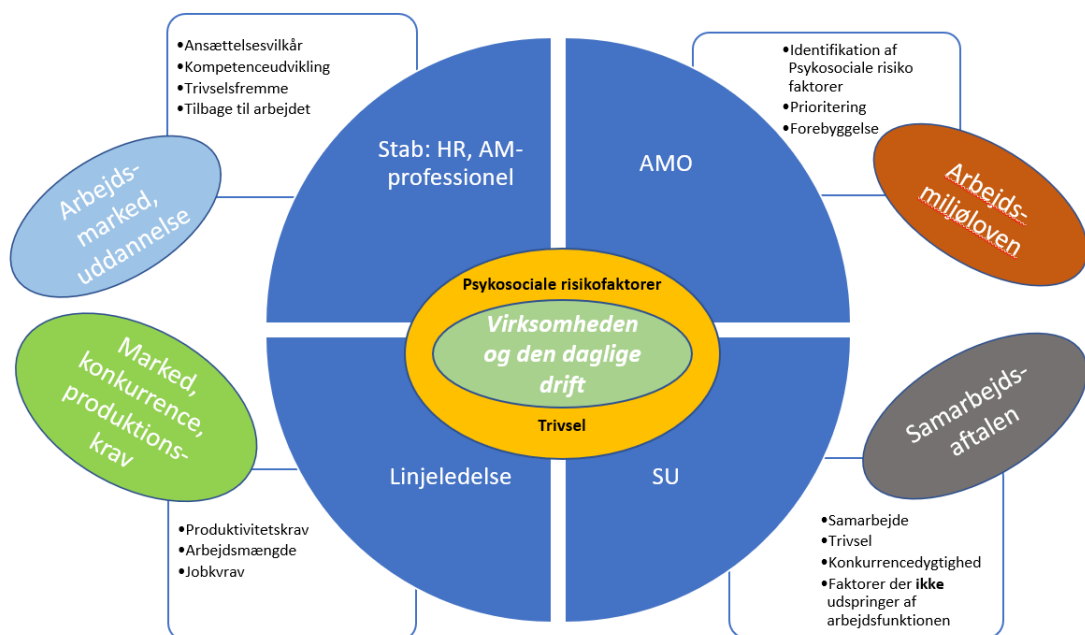
Tertiær forebyggelse, har til formål at bremse tilbagefald samt forhindre udvikling og forværring af sygdom, funktionsnedsættelse og sociale problemer. Fokus er på at sikre behandling og heling, samt ændre vilkår så medarbejdere igen kan vende tilbage, og på at lære af hændelser med henblik på at forebygge lignende situationer. Målgruppen er medarbejdere i

stærkt belastede situationer og medarbejdere med fravær på grund af psykosociale risikofaktorer.

Aktører der spiller en rolle ift. psykisk arbejdsmiljø og trivsel

Virksomhedernes organisering af indsatsen for at håndtere og forebygge psykisk arbejdsmiljø og skabe trivsel varierer meget, og der er mange aktører involveret. De har ofte et forskelligt grundlag og forskellige mål for deres indsats. Mange undersøgelser er udarbejdet med specifikke aktørgrupper som udgangspunkt, fx samarbejdssystemet, Arbejdstilsynet eller eksterne eksperter.⁶ Vi har søgt at illustrere de forskellige aktører, som spiller en rolle i den nedenstående figur. Den kan være et grundlag for at skabe overblik over 'landskabet' af aktører, som det ser ud fra den enkelte virksomhed.

Aktører, opgaver og grundlag for at håndtere psykosociale faktorer og fremme trivsel.



Figur der illustrerer den komplekse mangfoldighed af aktører, som med forskelligt udgangspunkt har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på en virksomhed.

Figuren er opdelt så samarbejdsorganerne (AMO og SU) er placeret i højre og side og 'linjen' (drift og stab) i venstre side. De fire aktørgrupper agerer på forskellige grundlag: lovgivning, aftaler, marked/konkurrenceevne og arbejdsmarked/rekruttering og fastholdelse. For hver aktør er nogle fremtrædende opgaver beskrevet som illustration, disse er dog langt fra dækkende.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø og relationen mellem SU og AMO spiller interne arbejdsmiljøprofessionelle ofte en vigtig rolle ift. målinger og konkrete indsatser. Enten som formidler eller ved at dominere indsatsen. Tilsvarende har HR afdelinger ofte en funktion overfor enkelte udsatte medarbejdere fx ift. at komme tilbage til arbejdet efter fravær. Vi har

⁶ Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO – området. LO-dokumentation nr. 1 2014. Arbejds miljørådet: Evaluering af Arbejds miljøindsatser – Muligheder og begrænsninger (Peter Hasle, Klaus T. Nielsen, Hans Jørgen Limborg, Pia Bramming, Rikke Seim) September 2012

oplevet, at en god synergi mellem disse aktører og SU kan styrke vidensgrundlaget for at prioritere psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

2.3 Aftalegrundlag

Samarbejdsaftalen

Grundlaget for samarbejdet mellem arbejdsgivere og medarbejdere på alle niveauer på 'LO-området' er 'Samarbejdsaftalen' indgået mellem DA og LO. Samarbejdsaftalen blev først indgået i 1947 og er siden blevet moderniseret løbende og senest i den nuværende aftale, der daterer sig til 2006.

Samarbejdsaftalen definerer den institutionelle ramme for samarbejde og dialog mellem medarbejderne og ledelsen i alle de virksomheder, der er medlemmer af en arbejdsgiverorganisation under Dansk Arbejdsgiverforening, og indeholder regler for gensidig information om arbejdsvilkår for arbejdsgivere og medarbejdere. De institutionelle rammer, der er fastsat i samarbejdsaftalen, omfatter tre måder at støtte det daglige samarbejde og interaktion mellem ledelse og medarbejdere på: Samarbejdsudvalg på virksomhederne, Samarbejdsnævnet og Konsulenttjenesten, som udgøres af et antal samarbejdskonsulenter.

Samarbejdsudvalg

I virksomheder med mere end 35 ansatte kan oprettes samarbejdsudvalg (SU) bestående af repræsentanter fra ledelse og medarbejdere, hvis én af parterne foreslår det. I overensstemmelse med Samarbejdsaftalen bør samarbejdsudvalget overveje og fastlægge, hvordan udvalget kan fremme og koordinere samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer i organisationen.⁷ Aftalen omfatter også virksomheder med færre end 35 ansatte og virksomheder med flere end 35 ansatte, som har valgt ikke at have et samarbejdsudvalg.

Samarbejdsnævnet

Samarbejdsnævnets består af op til 7 repræsentanter fra henholdsvis DA og LO og deres medlemsorganisationer og dets opgaver er i Samarbejdsaftalen angivet som:

1. At udføre et oplysnings-, vejlednings- og udviklingsarbejde til fremme af samarbejdet i virksomhederne.
2. At bistå ved oprettelse af samarbejdsudvalg og at vejlede dem i deres virksomhed
3. At være organ for behandling af uoverensstemmelser

Til støtte for Samarbejdsnævnets arbejde er der oprettet et sekretariat bestående af konsulenter fra DA og LO.

Konsulenttjenesten

Samarbejdsnævnets bistand til ledelse og tillidsrepræsentanter i virksomhederne ydes i praksis af en række konsulenter fra DA og DA's medlemsorganisationer og fra LO's medlemsforbund som tilsammen udgør Konsulenttjenesten. Samarbejdskonsulenterne yder bistand til ledelse og tillidsrepræsentanter i virksomhederne om alle samarbejdsspørgsmål - herunder om fornyelse af samarbejdet. Konsulenttjenesten står til disposition med råd og vejledning såvel ved etablering og funktion af samarbejdsudvalg som ved spørgsmål vedrørende det daglige samarbejde. Konsulenttjenesten fungerer tillige som "lynafleder" i konflikttruende

⁷ Samarbejdsaftalen 2006. Indgået mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen i Danmark

situationer med henblik på en hurtig og samarbejdsorienteret løsning af problemerne. Virksomheder omfattet af samarbejdsaftalen kan vederlagsfrit benytte konsulenttjenesten.

Et møde med samarbejdskonsulenterne afholdes normalt på virksomheden for alle samarbejdsudvalgets medlemmer og øvrige nøglepersoner. Ifølge tjenestens hjemmeside kan de handle om:

- SU's rolle, opgaver og ansvar
- Hvilke opgaver er vigtige at varetage, hvilke holdninger bør præge arbejdet i SU
- Fastlæggelse af visioner og strategiuudvikling
- SU's rolle som forandringsformidler når virksomheden står over for forandringer.

Tilbuddet om konsulentbistand kan også vederlagsfrit benyttes af virksomheder, der ikke har nedsat et formelt samarbejdsudvalg. Konsulenterne bestilles gennem medarbejdernes forbund eller virksomhedens arbejdsgiverforening.⁸

Andre aftaler

Ved siden af samarbejdsaftalen er der indgået to aftaler, som indenfor hhv. industrien og handel og service har fastlagt et samarbejde om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Samarbejdskonsulenterne indenfor disse områder varetager udmøntningen af disse aftaler.

DI og CO-I aftalte i 1998 at etablere Dansk Industris og CO-Industris Teknologi- og Samarbejdsudvalg (TekSam)⁹. Udvalget støtter oprettelsen af samarbejdsudvalg og vejleder virksomheder. Industriområdets samarbejdskonsulenter er sekretariat for udvalget. TekSam har fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel, med konkrete vejledninger om håndtering af psykisk arbejdsmiljø. Formålet med aftalen er at fremme trivsel på arbejdspladsen og et godt psykisk arbejdsmiljø samt at sikre, at problemer inden for psykisk arbejdsmiljø i videst muligt omfang løses af de lokale parter. Med aftalen påtager Dansk Industri og CO-industri sig desuden opgaven med at sikre, at virksomhederne overholder arbejdsmiljølovens § 9a om mobning og seksuel chikane. Arbejdstilsynets skal derfor ikke føre tilsyn med dette område, med mindre en part ikke vil iværksætte handling i forhold til en påstået overtrædelse af pligterne i aftalen.

Aftalen beskriver også samarbejdsudvalgets opgaver i forhold til det psykosociale område. Det fremgår, at samarbejdsudvalgets skal drøfte principper og retningslinjer, samt i fornødent omfang sikre en lokal drøftelse til forebyggelse, identifikation og afhjælpning af problemer med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Man kan anonymt henvende sig til TekSam's samarbejdskonsulenter, som på eget initiativ kan iværksætte en undersøgelse af sagen.

⁸ <http://samarbejdsnaevnet.dk/artikler/moed-samarbejdskonsulenterne/>

⁹ DI og CO-I (2008) – Aftale om trivsel på arbejdet og et godt psykisk arbejdsmiljø.

Begge aftaler er omtalt nærmere i Peter Nisbeth: 'Afdækning af det retslige grundlag Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet i juridisk belysning', som indgår i Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO – området. LO-dokumentation nr. 1 2014.

Dansk Erhverv og Handelskartellet har i tilknytning til DA-LO Samarbejdsaftalen indgået Handlens Aftale om Samarbejde og Trivsel, hvori de har aftalt at etablere et udvalg for samarbejde og trivsel: HAST-udvalget. Samarbejdskonsulenterne på området er samtidig udvalgets sekretariat.¹⁰

Parterne indgik i 2008 en kollektiv aftale om, at behandling af sager om mobning, herunder seksuel chikane kan behandles i regi af HAST-udvalget. Aftalen omfatter alle virksomheder inden for handelsbranchen, som er medlem af Dansk Erhverv.

Det fremgår af aftalen, at organisationerne er af den opfattelse, at sådanne problemer i videst muligt omfang bør håndteres af parterne selv, og at der skal tilbydes bistand til dette, samt at man i stigende grad vil medvirke til en forebyggende indsats og give tilbud til alle virksomhederne om at kunne få hjælp og inspiration til dette arbejde. Det er dermed HAST-udvalget i stedet for Arbejdstilsynet der påser at arbejdet på virksomhederne ikke medfører risiko for fysisk og psykisk helbredsforringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane.

2.4 Konsulenttjenesten

At kunne tilkalde konsulenttjenesten er et tilbud til virksomheder omfattet af samarbejdsaftalen. Samarbejdskonsulenterne arbejder i par repræsenterende arbejdsgiver- og arbejdstagersiden. De har forskellige faglige baggrunde, men har alle erfaring med at vejlede virksomheder.

Rammen om og udgangspunktet for konsulenttjenestens arbejde er Samarbejdsaftalen. Den støtte, de tilbyder, bygger på dialog og kan være rettet såvel mod etablering af samarbejdsstrukturer som mod støtte til at varetage det daglige samarbejde. Sigtet er at styrke virksomhedernes evne til selv – indenfor samarbejdets rammer - at håndtere problemer, der måtte opstå i samspillet mellem ledelse og medarbejdere. Konsulenterne skal møde virksomhederne, hvor de er og der findes ikke standardiserede træningsforløb, guidelines eller faste metoder for deres arbejde.

Konsulenttjenesten udgøres på undersøgelsestidspunktet af 16 samarbejdskonsulenter, der hver især repræsenterer en arbejdsgiverforening eller et fagforbund indenfor forskellige brancheområder. Der er overlap mellem brancheområderne og nogle konsulenter dækker flere områder, hvor andre alene agerer indenfor et.

Omkostningerne ved at have samarbejdskonsulenter involveret i at understøtte samarbejdet på arbejdspladsen afholdes af de pågældende arbejdsgiverorganisationer/forbund.

Der er ikke en specifik profil knyttet til de konsulenter, der arbejder som samarbejdskonsulenter. Normalt rekrutteres konsulenterne fra forskellige funktioner i deres organisationer. Mange forskellige færdigheder, kompetencer og omfattende erfaring er nyttige og bringes i spil. Samarbejdskonsulenterne har brug for en god forståelse af det danske arbejdsmarked og det danske samarbejdssystemets mekanismer i kombination med en ambition om at styrke samarbejdet. Derudover er evnen til at forstå, hvordan man repræsenterer interesser fra begge sider af bordet, vigtig. Det er også vigtigt i forhold til denne opgave at have et vist kendskab til arbejdsmiljøregulering og rammerne herfor, samt en grundlæggende indsigt i forhold til trivselsfremme og forebyggelse af psykosociale risikofaktorer.

¹⁰ Dansk Erhverv og Handelskartellet (2008) - Aftale om behandling af sager om mobning herunder seksuel chikane

En anden væsentlig kompetence er evnen til at skabe en følelse af fællesskab og fælles indsats for at flytte potentielle uoverensstemmelser til en beslutning. Her er gode proceskompetencer værdifulde for at lette samtaler og opnå engagement og kompromis i situationer, der kunne udvikle sig til uoverensstemmelser. Samarbejdskonsulenterne arbejder ud fra, at dialog er en vej til at forstå modsætninger og forenkle problemer. Tilgangen er ikke individuel, da konsulenterne ser på forholdet mellem organisationens niveauer for at præcisere samarbejdspotentialerne. Der er fokus på at give råd og vejledning i både oprettelse af SU, arbejdet i SU og i spørgsmål vedrørende det daglige samarbejde.

Konsulenterne arbejder altid parvis for at understrege ideen om fælles repræsentation, som også hjælper med at lette deres tilstedeværelse. Denne tilgang viser de lokale parter, hvordan samarbejdskonsulenterne samarbejder, og at det virker. Det er vigtigt for virksomhedernes læring at undgå at skabe afhængighed af konsulenterne for at fortsætte udviklingen af SU's arbejde.

Samarbejdskonsulenterne har et "bagkatalog" af metoder, som de bruger på tværs af, hvem de repræsenterer, men har ikke standarder for deres måde at arbejde på. Samarbejdskonsulenterne arbejder ud fra den tilgang, at hver virksomhed er unik.

2.5 Programteori og forandringslogik om konsulenttjenesten

På baggrund af den foreliggende viden om interventioner overfor trivsel og psykisk arbejdsmiljø, og om virksomheders muligheder for at varetage håndtering og forebyggelse, samt viden om samarbejdssystemet og samarbejdskonsulenternes rammer og muligheder, opstillede vi en forandringslogik (programteori)¹¹ for konsulenttjenestens muligheder for at støtte samarbejdsudvalg og virksomheder i at identificere, håndtere og forebygge problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø. Denne forandringslogik var udgangspunktet for at planlægge historieværksteder med virksomheder, som samarbejdskonsulenterne har besøgt og udvikle interviewguides til fokusgruppeinterview med virksomheder, som ikke har haft besøg af tjenesten.

Forandringslogikken er illustreret i modellen på næste side.

En forandringslogik læses ikke fra den ene ende til den anden. Der tages udgangspunkt i målet og resultaterne og derefter vendes blikket mod de indsatser, der forventes at bidrage til at skabe disse mål. Herefter vurderes den forventede proces fra indsats til umiddelbare output og de forventede outcome på kort og mellemlangt sigt. På denne baggrund gør man sig overvejelser over hvilke mekanismer, der kan frembringe denne udvikling.

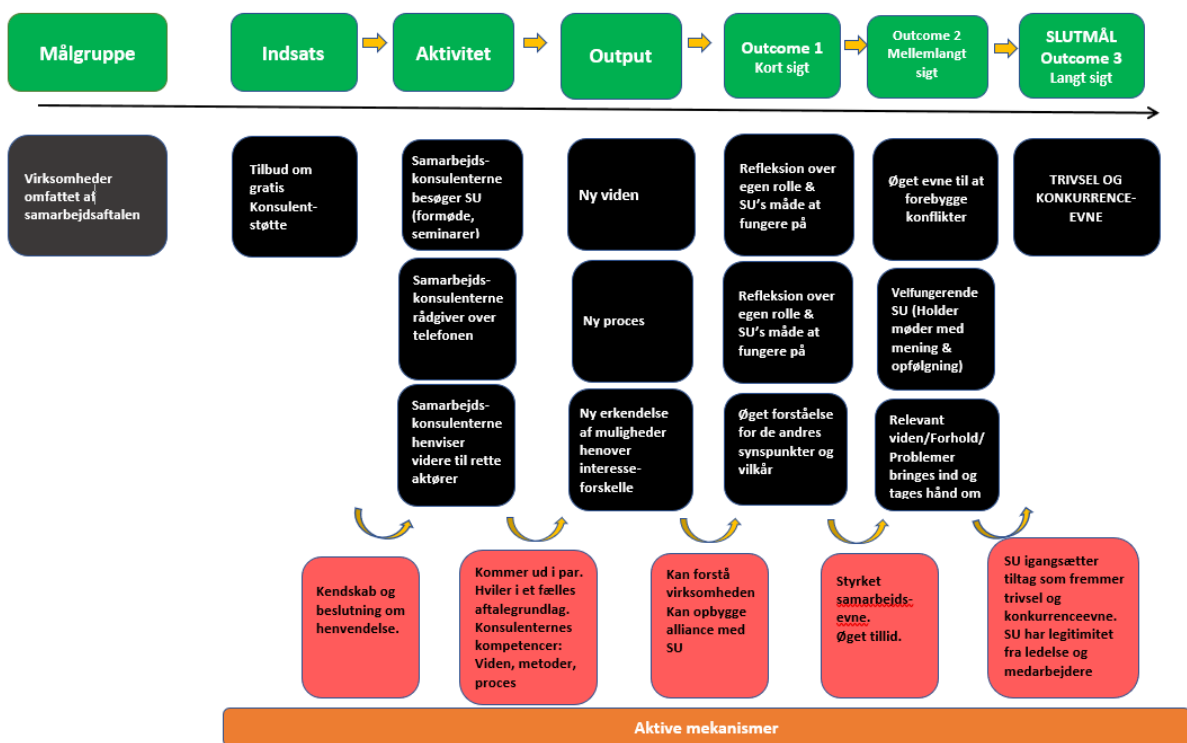
Projektets forandringslogik kan på skrift formuleres således:

- Konsulenttjenestens **målgruppe** er ledere og medarbejdere på virksomheder omfattet af samarbejdsaftalen.
- Konsulenttjenestens **langsigtede mål** er at sikre trivsel og konkurrencedygtighed i medlemsvirksomheder.
- Den primære **indsats** er et tilbud om gratis konsulentstøtte.

¹¹ Forandringslogik/programteori indgår i 'Realistisk Evalueringspraksis' (Pawson et al. 2014). Det er antagelsen om, hvordan en planlagt indsats gennemføres, hvilke resultater den skaber og antagelser om hvordan den vil kunne nå sine delmål og sit endelige mål. Særligt er der fokus på de mekanismer som kan fremme – eller begrænse – denne proces.

- Konsulentstøttens skal medvirke til at **øge virksomhedens evne til at samarbejde** og forebygge konflikter, ved at **SU bliver velfungerende** og bedre til at holde møder med mening og følge op på møderne. Samt ved at **SU har den nødvendige viden** til at tage hånd om de problemer, der rejses.
- Denne støtte gives gennem **en proces**, der indledes med et formøde, der følges af seminar(er) og evt. efterfølgende opfølgning. Der kan dog også gives rådgivning pr telefon eller henvises til andre relevante aktører.
- **Det umiddelbare resultat** af disse aktiviteter (output) er at SU opnår ny viden, kan iværksætte en ny mødeproces, samt åbner en ny erkendelse af muligheder for at håndtere psykisk arbejdsmiljø og fremme trivsel.
- Dette leder igen til at **SU løbende reflekterer over egen rolle**, forbedrer måden at fungere på og styrker indsatsen, og generelt opnår en større forståelse for de forskellige interesser og aktører og formår at skabe synergi i indsatsen.

Forandringslogik for DA-LO's Konsulenttjeneste



Figur der illustrerer den 'forandringslogik', der blev udarbejdet for at skabe en fælles forståelse af konsulenttjenestens mål, aktiviteter og indsats, samt de mekanismer der kan medvirke til at målene opfyldes.

Forandringslogikken bidrager desuden med antagelser om hvilke mekanismer der bringer processen fremad og dermed opfylder logikken. I realistisk evaluering anvendes de mekanismer, som anses for aktive som udgangspunkt for evaluering. I denne opgave anvendte vi dem som udgangspunkt for, hvad vi skulle spørge efter i de forskellige dele af undersøgelsen. De mekanismer vi i udgangspunktet identificerede som de mest relevante omfattede:

- At virksomheder vurderer tilbuddet om støtte positivt og derfor inviterer konsulenterne forudsætter at virksomhederne har **kendskab** til konsulenttjenesten og at de på det grundlag beslutter sig for at benytte sig af dens tilbud.
- For at besøg mm. kan føre til det ønskede output er det vigtige mekanismer at konsulenterne **optræder i par**, opererer på et **fælles anerkendt aftalegrundlag**, og har **kompetencer og erfaring**, der omfatter viden om psykisk arbejdsmiljø og trivsel, evne til at

facilitere dialogprocesser og kendskab til virksomhedens forudsætninger og branchens vilkår.

- For at bringe disse evner i spil og styrke virksomhedens SU og dets evner til egen refleksion og handlekraft, skal samarbejdskonsulenterne kunne **forstå virksomhedens aktører og opbygge en alliance** med alle parter i SU.
- For at SU kan anvende denne støtte og dermed øge egen evne til forebygge, skal aktørerne have opnået **øget tillid**, og **styrket de praktiske evner** til at få samarbejdet til at køre, det er fx gode møder, tydelige mål og beslutninger samt deling af viden.
- For at kunne igangsætte holdbare og bæredygtige tiltag skal SU have eller opnå **legitimitet og tillid** fra ledelse og medarbejdere i resten af virksomheden.
- For at SU derefter kan bidrage til at nå slutmålet skal SU **igangsætte, medvirke til og/eller støtte tiltag** som fremmer trivsel, identificerer, håndterer og forebygger psykosociale risikofaktorer og integrerer disse tiltag i virksomhedens drift, således at konkurrenceevnen øges.

Kvalificering af forandringslogikken

Efter at havde beskrevet forandringslogikken for gruppen af samarbejdskonsulenter brugte vi den som ramme for at præsentere resultaterne af telefoninterview med virksomheder (jf beskrivelsen af de enkelte dele af undersøgelsen i næste afsnit). Dette ledte til korrektioner og supplering. Konsulenternes aktive medvirken ses på nedenstående foto, der illustrerer arbejdet med forandringslogikken.



Foto af forandringslogikken som der blev arbejdet med den på seminar for alle samarbejdskonsulenter d. 17. maj 2018

Samarbejdskonsulenterne korrigerede og kvalificerede forandringslogikken ud fra deres egne erfaringer om, hvad der var betydningsfuldt og virksomt for virksomhederne.

I forhold til virksomheders beslutning om at tage kontakt til konsulenttjenesten blev enighed mellem parterne på virksomheden anset som vigtigt for at få et godt udgangspunkt for mødet med samarbejdskonsulenterne. Konsulenttjenesten kan dog også tilkaldes af blot den ene part. Det vil have en betydning, hvor inspirationen til at tage kontakt kommer fra.

Den første kontakt, som ofte er telefonisk, er vigtigt for samarbejdskonsulenternes muligheder for forberedelse, og skal lede frem til formødet, hvor begge parter danner sig et billede af hinanden og mulighederne i det potentielle samarbejde.

I forhold til selve besøget angav konsulenterne, at det kan have betydning, om der er - eller har været en konflikt på virksomheden, derfor er det vigtigt at undersøge det først. En anden mekanisme kan være gennemførelse af en trivselsmåling, som det gøres af Tek Sam og ved besøg på mejerierne. Den giver SU et udgangspunkt for at tale udvikling og indsats.

På resultatsiden tilføjede samarbejdskonsulenterne, at et besøg kan skabe ny motivation i SU og give en større indsigt i forholdet mellem SU og omverdenen.

Med disse tilføjelser til forandringslogikken, blev den udgangspunkt for tilrettelæggelse af historieværksteder på virksomheder med besøg af samarbejdskonsulenterne og fokusgruppeinterview på virksomheder uden besøg af konsulenttjenesten. Herefter har den dannet udgangspunkt for vores læsning på tværs af de forskellige data, som fremgår af næste afsnit.

2.6 Datagrundlag

Den grundlæggende opbygning af dette projekt har været at indsamle forskellige typer af data og viden og på baggrund af en efterfølgende bearbejdning at drøfte resultaterne med samarbejdskonsulenterne. Målet er at opnå en bred indsigt og en helhedsorienteret forståelse af, hvilken virkelighed medlemsvirksomhederne står i og hvordan samarbejdskonsulenterne i praksis understøtter og kan understøtte samarbejdet om psykisk arbejdsmiljø. For at opnå bredden har vi anvendt flere datakilder:

- Et vidensgrundlag baseret på aktuel forskning
- Fokusgruppeinterview med samarbejdskonsulenterne
- Telefoninterview med a- og b-side i medlemsvirksomheder som har haft besøg af konsulenttjenesten
- Fokusgruppeinterview med medlemsvirksomheder som ikke har haft besøg af konsulenttjenesten
- Historieværksted på medlemsvirksomheder som har haft besøg af konsulenttjenesten¹²

Vidensgrundlag

Relevant litteratur er fundet via søgning i relevante databaser og via egen forskning, og dannede grundlag for projektets forandringslogik og for udvikling af interviewguides mm. (se afsnit 2.2 "Vidensgrundlag"). Relevant viden blev søgt indenfor fire temaer: a) Virksomheders arbejde med psykisk arbejdsmiljø og trivsel – interventionsstudier og beskrivelse af indsatsstrategier, b) forståelse af begreberne psykisk arbejdsmiljø og trivsel – litteratur, c) be-

¹² For mere om historieværksted som interviewmetode, se:

Limborg, Hans Jørgen (2012): Historieværkstedet – om at finde historien bag hvad der skaber kulturen på din arbejdsplads. Karnov HR Guide. www.karnov.dk

Limborg, H. J. & Hvenegaard, H. (2011): The chronicle workshop. I: Rasmussen, L.B. (ed): Facilitating Change. Polyteknisk Forlag 2011

skrivelse af tre forebyggelsesniveauer – primært en overblikrapport udarbejdet i samarbejde med NFA og d) aktører på virksomheden, der spiller en rolle ift. psykisk arbejdsmiljø og trivsel – fra egne case undersøgelser og rapporten 'Psykisk arbejdsmiljø og samarbejdssystemet indenfor LO området'. (LO – dokumentation nr. 1 2014)

Fokusgruppeinterview med samarbejdskonsulenterne

Der blev gennemført tre semi-strukturerede fokusgruppeinterview med samarbejdskonsulenterne, med seks deltagere i første interview, tre i andet interview og fire i sidste interview. Fokus var på konsulenternes egne erfaringer. En samarbejdskonsulent var syg, en var på barselsorlov og en var helt ny i funktionen og vurderede derfor ikke, at det var meningsfuldt at deltage.

Interview med virksomheder

De tre øvrige datakilder udgøres af informationer fra medlemsvirksomheder opnået gennem forskellige interviewmetoder. Udvælgelsen af medlemsvirksomheder til telefoninterview og historieværksteder er foretaget på baggrund af en oversigt over samarbejdskonsulenternes besøg på virksomheder i 2014-15, 2015-16 og 2016-17 udarbejdet af Samarbejdsnævnets sekretariat. I oversigten er oplyst virksomhedens navn, årstallet for besøget, navnene på samarbejdskonsulenterne, brancheområdet og evt. oplysninger på kontaktpersoner, men ingen oplysninger om, hvad besøget har omhandlet. Fra 2014 til 2017 har samarbejdskonsulenterne foretaget 98 besøg i industrien, 83 besøg i mejeribranchen og 26 besøg fordelt på de øvrige brancheområder (herunder handel og detailvare, service og kontor, transport, hotel og restauration og bygge og anlæg). Antallet af besøg afspejler ikke nødvendigvis antallet af virksomheder, da samme virksomhed kan være registreret for flere besøg.

Virksomheder til fokusgruppeinterview er udvalgt med hjælp fra samarbejdskonsulenterne fra de brancheområder, som efter aftale med styregruppen ønskedes belyst i disse interviews.

Alle virksomheder i både telefoninterviewundersøgelse, fokusgrupper og historieværksteder er anonymiseret undervejs og i rapporten.

Telefoninterview

For at opnå en bred forståelse af virksomhedernes baggrund for at få besøg af samarbejdskonsulenterne og deres oplevelse og udbytte af besøget, gennemførte vi telefoninterview efter principperne for en CATI-undersøgelse (Computer-Assisted Telephone Interviewing). Den foregik som telefoninterview af 20 minutters varighed, baseret på spørgeskemaer, der indeholdt både kvalitative og kvantitative spørgsmål.

Telefoninterviewundersøgelsen omfattede som udgangspunkt alle medlemsvirksomheder, der havde haft besøg af samarbejdskonsulenterne indenfor de seneste tre år. Alle industrivirksomheder og alle virksomheder på 'de øvrige brancheområder' blev kontaktet. Vi frasorterede en del virksomheder fra mejeribranchen, da antallet af besøg i denne gruppe er uforholdsmæssigt stort ift. brancheområdets størrelse. Herudover udgik i alt otte virksomheder, hvor der var igangværende forløb med konsulenttjenesten.

Vi henvendte os til virksomhederne for at opnå kontakt til såvel leder- som medarbejderrepræsentanter i SU. Vi oplevede, at det er vanskeligt for dem, vi via virksomhedernes officielle kontaktkanaler kommer i kontakt med at identificere, hvilke ledere- og medarbejderrepræsentanter, det vil være relevant at interviewe. Nogle relevante repræsentanter er ikke læn-

gere er ansat. Vi møder også respondenter, der ikke nødvendigvis genkender hverken "samarbejdskonsulenter", "DA-LO" eller "konsulenternes navne", hvilket fik betydning for, om og i givet fald hvordan, vi blev henvist videre.

Blandt de relevante respondenter, vi kommer i kontakt med, ønsker knap hver tredje ikke at deltage. Flest begrundet med, at besøget ligger så langt tilbage, at respondenterne ikke kan genkalde sig det. Denne andel er større jo længere tilbage, besøget ligger. 'Hit-raten' for de besøg, der lå i 2014 og 2015 er derfor lav. Andre begrundet afvisningen i tidsmæssige årsager. Enkelte oplever emnet som følsomt og ønsker ikke at 'ribbe op i noget'.

Det lykkedes at gennemføre interview med 86 respondenter fra 49 forskellige virksomheder ligeligt fordelt mellem a- og b-side. I 37 virksomheder talte vi med begge parter og i 12 virksomheder med kun den ene part. Vi talte med 52 respondenter fra industrien, 16 respondenter fra mejeribranchen og 18 respondenter fra øvrige brancheområder (herunder handel og detailvare, service og kontor, transport, hotel og restauration og bygge og anlæg).

Telefoninterviewundersøgelsen bygger på selvrapportering, dvs. hvad folk kan huske og derfor kan fx registrering af antal besøg af samarbejdskonsulenterne være upræcis.

Vi anser ikke undersøgelsen for at være repræsentativ, da vi ikke har tilstrækkelige informationer om den samlede populationen. Det interessante i undersøgelsen er respondenternes kontekstbundne beskrivelser og feedback. Disse har vi læst på tværs i afsøgningen af generelle tendenser. Vi vurderer, at datagrundlaget samlet set giver et godt udgangspunkt for at belyse de forhold, som Samarbejdsnævnet har givet os i opdrag.

Fokusgruppeinterview

Selektionskriteriet til fokusgruppeinterview var, at virksomheden ikke havde haft besøg af samarbejdskonsulenterne indenfor de sidste tre år. Virksomhederne blev udpeget med hjælp fra samarbejdskonsulenterne, så de så vidt muligt dækkede brancheområder, som ikke eller kun i begrænset omfang blev afdækket i telefoninterviewundersøgelsen. Der var betydelige udfordringer med at få virksomheder til at indgå i denne del af undersøgelsen. Fire ud af ti anbefalede virksomheder ønskede ikke eller havde ikke mulighed for at deltage i fokusgruppeinterview i dataindsamlingsperioden.

Der blev gennemført interview med seks virksomheder fordelt over flere brancheområder inden for 'øvrige brancher', men ikke industri og mejerier. Interviewene foregik på virksomheden som semistrukturerede fokusgruppeinterview af ca. to timers varighed med to til fem deltagere. Deltagerne var typisk ledere og medarbejderrepræsentanter i SU og/eller i AMO, i nogle virksomheder deltog også HR- eller arbejdsmiljøprofessionelle.

Historieværksteder

Kriterierne for udvælgelsen til historieværkstederne var, at virksomhederne havde haft besøg af samarbejdskonsulenterne, at de havde indgået i telefoninterviewundersøgelsen og at de af os og/eller af samarbejdskonsulenterne vurderedes at ville være gode eksempel på, hvordan et forløb med konsulenttjenesten forløber. Der blev herudover lagt vægt på, at de repræsenterede en vis spredning på brancher. Tre kontaktede virksomheder kunne ikke afse tid til at medvirke i denne del af undersøgelsen og et enkelt planlagt historieværksted blev i sidste øjeblik udskudt, så det ikke kunne gennemføres i dataindsamlingsperioden.

Der blev gennemført historieværksteder med fem virksomheder fordelt på de tre brancheområder: Industri, mejeri og 'alle øvrige'. Historieværkstederne havde en varighed på ca. 2 timer og foregik på virksomheden med deltagelse af leder- og medarbejderrepræsentanter fra samarbejdsudvalget - typisk to til fem deltagere.

Samarbejdskonsulenternes rolle undervejs

Projektet blev igangsat med et opstartsseminar den 16. januar 2018, hvor nøglepersoner fra konsulenttjenesten og projektets styregruppe deltog. Udover LO og DA repræsenterede deltagerne organisationerne Dansk Industri, CO-Industri, 3F, Dansk Byggeri, NNF, HK, Fødevareforbundet, Dansk Erhverv og FOA – Fag og Arbejde. På seminaret blev der sat fokus på den eksisterende viden om partssamarbejdet og den danske model, opfattelserne af konsulenttjenesten og deres arbejde med at understøtte medlemsvirksomheders psykiske arbejdsmiljø. Der blev herudover orienteret om den planlagte dataindsamling og orienteret om de to efterfølgende seminarer.

Midtvejs i projektet den 17. maj 2018 gennemførtes endnu et seminar for konsulenttjenesten og projektets styregruppe. Her fremlagde vi den udarbejdede 'forandringslogik' for hvordan konsulenttjenestens kan støtte virksomhedernes samarbejde om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Samarbejdskonsulenterne fik mulighed for at komme med input og refleksioner, som beskrevet i afsnit. Desuden præsenteredes data fra telefoninterviewene, hvortil samarbejdskonsulenterne kunne stille afklarende spørgsmål og kommentere med tanker og refleksioner. Sidst fik konsulenterne mulighed for at komme med input til, hvordan eventuelle 'huller' i dataindsamlingen kunne suppleres med data fra fokusgruppeinterview og historieværksteder.

Ved projektets afslutning blev et tredje seminar afholdt den 5. september 2018. På seminaret blev sat fokus på indsigt og resultater fra dataindsamlingen og de dertilhørende opmærksomhedspunkter, perspektiver og anbefalinger. Konsulenterne blev inviteret til at deltage i refleksioner over resultaterne og i prioritering og kvalificering af de anbefalinger, der knytter sig til disse.

Samarbejdskonsulenterne har dermed både haft en rolle som selvstændige dataleverandører eller respondenter i dataindsamlingen og en rolle som medskabere af undersøgelsens resultat.

3 RESULTATER

I dette kapitel beskriver vi resultaterne af den empiriske undersøgelse struktureret efter den forandringslogik, vi opstillede i afsnit 2.5. Først beskriver vi virksomhedernes kendskab til konsulenttjenesten, herefter deres beslutning om at tilkalde samarbejdskonsulenterne og besøgenes forløb. Efterfølgende beskriver vi resultaterne af samarbejdskonsulenternes besøg på virksomhederne og herefter de virksomme mekanismer, som vi har identificeret i undersøgelsen. Til sidst i kapitlet beskriver vi virksomhedernes udfordringer og samarbejdsudvalgenes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

3.1 Kendskab til konsulenttjenesten

Det fremgår af årsrapporterne for konsulenttjenesten, at der er et meget forskelligt træk på samarbejdskonsulenterne fra forskellige brancher. Hvorvidt denne forskel skyldes et forskelligt kendskab til muligheden eller et forskelligt behov kan undersøgelsen ikke give et entydigt svar på. Undersøgelsens design har betydet, at de fleste af de indgående virksomheder har haft kendskab til konsulenttjenesten, da de er udvalgt fordi de har haft besøg af samarbejdskonsulenterne.

Flere samarbejdskonsulenter giver udtryk for undren over, at de ikke bliver kontaktet mere af virksomheder i nogle brancher og tilskriver det manglende kendskab til konsulenttjenestens gratis tilbud. De finder det uheldigt, hvis manglende kendskab er årsag: *"Jeg vil være ked af, hvis de ikke henvender sig, fordi de ikke kender os"*.

Det er forskelligt, hvordan virksomhederne har fået kendskab til konsulenttjenesten. Mange har kendskab til konsulenttjenesten gennem deres netværk, fx gennem tidligere ansættelser eller gennem tidligere besøg af samarbejdskonsulenterne. Flere ledere og medarbejderrepræsentanter på industrivirksomheder kender til konsulenttjenesten fra TekSams årsdag/årsmøde og nogle medarbejderrepræsentanter kender til den fra de samarbejdskurser, TekSam holder for tillidsrepræsentanter. Flere ledere fra øvrige brancheområder har kendskabet fra virksomhedens hovedkontor eller koncernens HR-chef.

Vi hører både fra virksomheder og samarbejdskonsulenter, at kendskabet til konsulenttjenesten ofte bringes ind i virksomheden gennem tillidsrepræsentanter. Tillidsrepræsentanterne får typisk kendskabet gennem deltagelse i forbundskurser for tillidsrepræsentanter – enten direkte eller ved at de derigennem bliver gjort bekendt med de samarbejdskurser, konsulenttjenesten holder for tillidsrepræsentanter og på disse kurser bliver gjort opmærksom på muligheden for at få besøg af samarbejdskonsulenter.

Af de seks virksomheder i undersøgelsen, som ikke har haft besøg af samarbejdskonsulenterne, har interviewpersonerne på de fire ikke kendskab til konsulenttjenesten som et tilbud, de er omfattet af. Der er tale om store eller mellemstore virksomheder indenfor fire forskellige brancher, som samarbejdskonsulenterne på de respektive områder har kendskab til, men altså ikke har besøgt som samarbejdskonsulent. Det må derfor antages, at der er mange flere virksomheder indenfor disse brancher, som ikke kender til tilbuddet om at få besøg af samarbejdskonsulenterne.

Flere af disse virksomheder nævner brug af de netværk og andre støttemuligheder, som kanaler til at øge kendskabet til samarbejdskonsulenterne. I en mellemstor virksomhed i en

stor koncern, nævnes koncern HR, som den mest oplagte formidlingskanal. BamBus (Byggeriets Arbejdsmiljøbus)¹³ nævnes som en kendt og værdsat aktør, der kunne bringe viden om samarbejdskonsulenterne ud til små og store byggevirksomheder.

Vi ved fra andre undersøgelser¹⁴, at selvom industrivirksomheder i forhold til virksomheder i andre brancher benytter konsulenttjenesten meget, er der industrivirksomheder omfattet af TekSam-aftalen, som ikke kender dette tilbud. I telefoninterviewundersøgelsen udtrykker flere ledere og medarbejderrepræsentanter ønske om, at der informeres mere om TekSam's tilbud.

Generelt har vi ikke i virksomheder omfattet af TekSam- og HAST-aftalerne mødt et kendskab til, at konsulenttjenesten i disse brancher har en særlig rolle i forhold til mobning og seksuel chikane.

3.2 Beslutning om at tilkalde samarbejdskonsulenterne

Undersøgelsen giver ikke grundlag for at forklare den store forskel på virksomhedernes brug af konsulenttjenesten på forskellige brancheområder. Virksomhedernes brug af samarbejdskonsulenterne er dog mest udbredt på et enkelt brancheområde nemlig mejerierne. Indenfor dette område er konsulenttjenesten 'opsøgende' fx ved at opfordre virksomheder til at deltage i forskningsprojekter, ved at tilbyde dem at gennemføre trivselsmålinger og ved at understøtte brancheinitiativer som en konkurrence om "Årets virksomhed".

Der er et relativt stort træk på TekSam-konsulenterne sammenlignet med de øvrige brancher, hvilket kan skyldes, at disse virksomheder i højere grad har behov for støtte til samarbejdet. Det er dog nærliggende at antage, at det større træk i hvert fald i nogen grad hænger sammen med, at ledere og medarbejderrepræsentanter på industrivirksomheder i højere grad kender til tilbuddet. Telefoninterviewundersøgelsen viser, at særligt ledere på industrivirksomheder i markant højere grad end ledere på de øvrige virksomheder har benyttet sig af andre tilbud fra konsulenttjenesten, fx deltaget i årssdag eller temadage eller benyttet skriftligt materiale. Ledernes brug af TekSam's hjemmeside er meget begrænset og deres kendskab til konsulenttjenestens tilbud må derfor skyldes en anden form for 'markedsføring'.

Nogle samarbejdskonsulenter reflekterer over, om den begrænsede efterspørgsel på deres brancheområde kan skyldes "en særlig kultur i branchen", at "samarbejdskonsulenterne ikke er attraktive nok" eller et ønske fra virksomhederne om at "ville holde organisationerne væk og klare tingene selv". Andre samarbejdskonsulenter tager det som udtryk for, at virksomhederne "selv finder ud af det", hvis de kender til tilbuddet og vælger ikke at benytte sig af det.

¹³ Byggeriets Arbejdsmiljøbus, populært kaldet BamBus er en mobil konsulenttjeneste, som gennem besøg på byggepladser og i byggevirksomheder skal formidle god arbejdsmiljøpraksis til virksomhederne og deres ansatte. BamBus er etableret af en række arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer inden for byggeriet og er finansieret af en pulje om samarbejde og arbejdsmiljø i Byggeriets Udviklingsfond.

¹⁴ Hans Jørgen Limborg, Ulrik Gensby, and Søren Viemose: "Third-party interventions in collective conflict mediation: A Danish approach to preventive facilitation in organizations" in Martin Euwema et al. (ed.): Promoting Conciliation and Mediation in Collective Labor Conflicts in Europe. The Neire Research Group. European-Commission 2018.

Ingen af samarbejdskonsulenterne vurderer, at manglende henvendelse fra en virksomhed, skyldes en frygt for at det af organisationerne vil blive set som en ”falliterklæring”, hvis virksomheden ikke kan få samarbejdet til at fungere og derfor tilkalder konsulenttjenesten.

I en af de indgående virksomheder uden forudgående kendskab til konsulenttjenesten, bliver formand og næstformand for SU ved afslutningen af fokusgruppeinterviewet enige om, at de vil tage kontakt til samarbejdskonsulenterne med henblik på at få inspiration til arbejdet i SU. Så her førte kendskab til muligheden til en beslutning om at benytte den.

Det er dog ikke alle virksomheder med kendskab til denne mulighed, som gør brug af den. I undersøgelsen indgår flere virksomheder fra forskellige brancher, som med et forudgående eller – igennem deltagelse i undersøgelsen – erhvervet kendskab til konsulenttjenesten ikke ønsker at gøre brug af denne mulighed. Nogle af disse virksomheder har ikke et SU og forestiller sig derfor ikke at indgå i målgruppen for konsulenttjenestens tilbud. Andre virksomheder vurderer ikke, at samarbejdskonsulenterne kan tilbyde noget, som de ikke i forvejen selv er i stand til med interne ressourcepersoner (fx en arbejdsmiljø- eller HR-professionel) eller med støtte fra eksterne konsulenter (fx autoriseret arbejdsmiljørådgiver eller koncern-HR), som de har et veletableret samarbejde med.

For nogle virker samarbejdsaftalen og konsulenttjenesten som noget meget fjernt. En ledelsesrepræsentant i en byggevirksomhed siger: ”BamBus lyder mere afslappende end alt det der SU, DA og LO”. Flere ledere og medarbejderrepræsentanter giver udtryk, at en aftale fra 2006 ikke fremstår særlig aktuell eller vedkommende.

Undersøgelsen viser, at når kendskabet til konsulenttjenesten bringes ind i virksomheden af tillidsrepræsentanter, er ledelsens åbenhed for at lytte til tillidsrepræsentanternes viden og deres opbakning til ønsket om at tilkalde samarbejdskonsulenterne afgørende for, om samarbejdskonsulenternes rent faktisk tilkaldes.

Undersøgelsen viser, at det generelt er lettere for en virksomhed at tilkalde samarbejdskonsulenterne, når de først én gang har været på besøg i virksomheden. Vi hører både i telefoninterview og historieværksteder om meget personbårne relationer mellem ledere og medarbejderrepræsentanter på en virksomhed og de samarbejdskonsulenter, som de har haft besøg af. I flere tilfælde fungerer samarbejdskonsulenterne som en slags huskonsulenter.

Telefoninterviewundersøgelsen viste, at flertallet af virksomhederne tillægger det positiv betydning, at tilbuddet om brug af samarbejdskonsulenterne er finansieret over medlemskontingentet og derfor i den konkrete brug er gratis. Medarbejderrepræsentanterne tillægger det større betydning end lederne. Vi finder ikke disse fund yderligere begrundet eller uddybet i historieværkstederne.

Hvorfor henvender virksomhederne sig?

I telefoninterviewundersøgelsen svarer næsten halvdelen af de indgående virksomheder, at årsagen til at tilkalde samarbejdskonsulenterne er ’mangel på viden om SU’s funktion’. I historieværkstederne hører vi dette udfoldet fx i form af, at SU på virksomheden tidligere var et forum for formidling fra ledelsen, var et forum for behandling af bagatellignende praktiske forhold eller at SU var en ’kamplads’, hvor uenigheder mellem ledelse og tillidsrepræsentanter, som hører til i forhandlingssystemet, udspillede sig og skabte et højt konfliktniveau.

Den næst hyppigste årsag til at virksomhederne tilkalder samarbejdskonsulenterne er ’hjælp til oprettelse af et SU’, hvilket hver fjerde virksomhed i telefoninterviewundersøgelsen svarer. Det møder vi i historieværkstederne udfoldet i form af, at der fx efter en fusion eller en kraftig vækst med måske flere geografiske adskilte enheder i virksomheden er behov for at

tilpasse SU, så det afspejler og kan håndtere udfordringerne i den nye situation. Vi møder heriblandt virksomheder, som oplever, at samarbejdsaftalens bestemmelser ikke tager højde for den ændrede medarbejdersammensætning med flere akademisk uddannede fx ingeniører, fordi disse grupper ikke kan være medlemmer af et LO-forbund og derfor efter deres kendskab til aftalen skal udpeges af ledelsen for at kunne have sæde i SU.

For hver femte virksomhed er henvendelsen ifølge telefoninterviewundersøgelsen begrundet i ønsket om at gennemføre en trivselsundersøgelse. Denne begrundelse finder vi kun hos industri- og mejerivirksomheder. Vi har ikke gennem historieværkstederne haft mulighed for at uddybe baggrunden for dette ønske, da der ikke har indgået virksomheder, som har haft hjælp af samarbejdskonsulenterne til at gennemføre en trivselsmåling.

Nogle industrivirksomheders tilkald af samarbejdskonsulenterne er mere konkret begrundet i trivsel og psykisk arbejdsmiljø, fx forekomsten af stress, utryghed ved opsigelser eller personkonflikter.

Virksomhedernes begrundelser for at tilkalde samarbejdskonsulenterne stemmer godt overens med samarbejdskonsulenterne vurdering af, at langt de fleste henvendelser drejer sig om samarbejdsudvalgenes rolle og viden om SU's funktion, herunder om inspiration om SU's opgave og arbejdsmåde. De giver udtryk for, at virksomhederne ikke oplever at opfylde det potentiale, der er ved at have et samarbejdsudvalg. En samarbejdskonsulent siger *"90 % handler om at sparke liv i deres samarbejdsudvalg derude"*. En leder begrundet i telefoninterviewundersøgelsen tilkaldet af samarbejdskonsulenterne med *"Vi ønskede at pifte møderne i SU op – de var røvkedelige før. Vi skulle bruge inspiration"*. Tilsvarende begrundet en tillidsrepræsentant i et historieværksted tilkaldet med: *"Vi savnede inspiration og power i SU"*.

Videre peger konsulenterne på, at der i virksomhederne er behov for støtte til at fortolke Samarbejdsaftalen vedrørende informationer og høringer. Det kan være der er uenighed om, hvordan aftalen skal forstås fx hvis en part mener der er brud på aftalen vedr. tilstrækkelige eller rettidig information.

Samarbejdskonsulenterne bliver også kontaktet af virksomheder omkring mobning og seksual chikane. Det sker ikke ofte og er ikke noget, vi hører fra nogen af virksomhederne i denne undersøgelse. Det kan skyldes, at det ikke er forekommet i disse virksomheder, men kan også skyldes, at emnet er følsomt eller at det ikke er noget, som virksomhederne forbinde med samarbejdskonsulenterne, selvom det både på TekSam's og HAST-aftalens område faktisk er tilfældet. En samarbejdskonsulent siger om dette: *"Jeg er ikke sikker på, at det er en forventning, virksomhederne har til os"*.

Hvem tager initiativ til at tilkalde samarbejdskonsulenterne?

I telefoninterviewundersøgelsen finder vi, at initiativet til at tilkalde konsulenterne lige ofte tages af ledelse og medarbejdere i fællesskab og af ledelsen i SU (ca. hver tredje), hver fjerde svarer, at initiativet er taget af medarbejdersiden i SU. Ledere og medarbejdere tager gerne selv æren, idét flere ledere end medarbejdere svarer, at det er ledelsen, der har taget initiativet og omvendt flere medarbejderrepræsentanter end ledere svarer, at det er medarbejderne.

Gennemsnitstillene dækker over forskelle mellem brancheområderne. På industriområdet er der flest henvendelser fra medarbejdersiden, hvilket stemmer overens med TekSam-konsulenternes oplevelse af, at størstedelen af henvendelserne kommer fra medarbejdersiden. På

mejeriområdet og de øvrige brancheområder tager ledelsen oftest initiativet, på mejeriområdet tages initiativet også ofte i fællesskab, mens dette ikke er tilfældet i ret mange virksomheder på de øvrige brancheområder.

I fokusgruppeinterview og historieværksteder hører vi både om virksomheder, hvor initiativet kommer fra ledelsen og om virksomheder, hvor initiativet kommer fra medarbejderne i SU. Vi hører, at når initiativet kommer fra medarbejdersiden, bliver henvendelsen kun realiseret, hvis ledelsen bakker op. Når samarbejdskonsulenterne bliver kontaktet af den ene side fra en virksomhed, opfordrer de vedkommende til at kontakte den anden side, så henvendelsen sker i enighed. De gør det klart for den, der henvender sig, at de deler informationerne med samarbejdskonsulenten fra 'den anden side'.

Samarbejdskonsulenterne præciserer, at kravet om enighed ikke er gældende i sager om mobning og seksuel chikane, men de situationer kan undersøgelsen som tidligere nævnt ikke belyse.

3.3 Forløbet af besøg

Ved en henvendelse fra en virksomhed med en relevant problemstilling, afholdes som oftest et 'formøde' typisk med formandskabet i SU. Formødet tjener det formål, at samarbejdskonsulenterne får uddybet årsagen til henvendelsen og udfoldet den problematik, der ønskes støtte fra konsulenterne til at håndtere. Sommetider kan en samarbejdskonsulent i telefonen have talt med en formand eller TR, som oplever en problematik på én måde, men som viser sig at være anderledes, når konsulenterne til formødet får afdækket problematikken. Samarbejdskonsulenterne deltager ikke i formøder, hvor kun den ene side fra virksomheden er til stede. Flere samarbejdskonsulenter fremhæver, at der på formødet etableres en 'psykologisk kontrakt' – et håndslag. *"For at mærke, om de kan udfordres"* som en samarbejdskonsulent formulerer det. Her drøfter de også rolleprofiler ift. SU, afstemmer forventninger og afklarer rammerne for forløbet. Der er forskel på hvor stor betydning, samarbejdskonsulenterne tillægger, at der afholdes et fysisk formøde.

Vi hører i telefoninterviewundersøgelsen og i historieværkstederne om virksomheder, hvor forløbet med samarbejdskonsulenterne alene består af formødet. Det kan være fordi den problemstilling, der ønskes hjælp til, bliver klaret på formødet, fx struktur og systematik i forhold til dagsordener og referater; fordi samarbejdskonsulenterne vurderer, at der er nogle faglige spørgsmål, der skulle ryddes af vejen først eller fordi en ledelse ikke ønsker yderligere besøg af samarbejdskonsulenterne. De to sidste situationer nævner samarbejdskonsulenterne enkelte eksempler på, mens det første har været tilfældet på en del virksomheder i undersøgelsen, særligt på de 'øvrige brancheområder'.

I de fleste tilfælde kommer samarbejdskonsulenterne på baggrund af formødet med et bud på et forløb, som eksempelvis kan være en workshop eller et seminar for alle medlemmer af SU.

Vi møder virksomheder med meget forskellige forløb både i forhold til indhold, antal og form. Som tendens har virksomheder indenfor mejeriområdet haft flest møder (halvdelen har haft mere end to besøg) og øvrige brancheområder færrest (langt de fleste kun ét møde udover formøde).

På de fleste virksomheder er forløbet alene for SU, men vi møder også virksomheder, hvor samarbejdskonsulenterne har været ude i enkeltafdelinger – fx som led i en samlet indsat om udvikling af social kapital eller på grund af lokale samarbejdsproblemer.

3.4 Resultater af besøg

I dette afsnit beskriver vi nogle af de resultater, som samarbejdskonsulenternes besøg i virksomhederne har haft: tilfredsheden med besøget/besøgene, betydningen for arbejdet i SU og betydningen for samarbejdet mere bredt og for arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Vi tager primært udgangspunkt i virksomhedernes oplevelse og fortællinger, men supplerer med samarbejdskonsulenternes oplevelser og vores egne iagttagelser og refleksioner.

Tilfredshed med besøget

Generelt hører vi en stor tilfredshed fra de virksomheder, som har haft besøg af samarbejdskonsulenter. I telefoninterviewundersøgelsen svarer ni ud af ti at de er tilfredse eller meget tilfredse. Tre ud af fire synes at indholdet af besøget i høj grad var relevant i forhold til det, de efterspurgte, godt halvdelen at det gav brugbare eksempler på at arbejde videre med det, de søgte støtte til og knap halvdelen synes at besøget i høj grad gav ny viden. Der er en tendens til at medarbejderne er lidt mere tilfredse end lederne.

Virksomhedernes tilfredshed begrundes af mange med at have fået konkret inspiration til, hvordan SU kan sammensættes, hvordan arbejdet i SU kan planlægges og styres og hvad der indholdsmæssigt skal arbejdes videre med. Tilfredsheden begrundes i ligeså høj grad med besøgets forløb, fx at alle blev involveret på lige fod, at der blev arbejdet på tværs af grupper, at alle blev ansvarliggjort og at der blev skabt fælles referenceramme.

Godt halvdelen svarer at besøget har ført til ændringer i måden, der samarbejdes på i SU og lige så mange svarer at besøget har forbedret samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på virksomheden generelt. Knap halvdelen har på baggrund af besøget igangsat tiltag til at forbedre psykisk arbejdsmiljø og hver sjette svarer, at besøget førte til etablering af SU. Markant flere medarbejdere end ledere vurderer, at samarbejdet er blevet forbedret.

De ret få virksomheder, som ikke udtrykker tilfredshed med besøget, begrundes dette med manglende forventningsafstemning eller af at blive præsenteret for et "standard-program", som ikke er målrettet nok til virksomheden. Samarbejdskonsulenterne peger selv på, at de kan opleve at en virksomhed henvender sig med en problematik, som når de så besøger virksomheder, finder anderledes. I de tilfælde, hvor en problemstilling viser sig at være en anden end den, som virksomheden peger på, kan det på virksomhederne give en oplevelse af mangel på ydmyghed eller arrogance fra konsulenterne, hvilket forstyrrer samarbejdsrelationen eller alliancen.

Virksomhederne lægger stor vægt på at opfølgning fra konsulenterne har betydning for, hvordan man fortsætter arbejdet efter konsulenternes besøg. Opfølgning vægtes både i telefoninterviewundersøgelse, i historieværksteder og blandt samarbejdskonsulenterne som et vigtigt element i forløbet. Det kan både være i form af en opringning eller et besøg. Virksomhederne ser helst et besøg.

Handlinger som følge af besøg

I telefoninterviewundersøgelsen spørges til, hvilke konkrete ændringer virksomhederne har foretaget på baggrund af forløbet med samarbejdskonsulenterne.

Størstedelen af virksomhederne peger på en forbedret og mere struktureret dagsorden, at man indkalder til møder på en ny måde, arbejder med emners relevans fx ift. at frasortere enkelt-/personsager og i stedet taler mere generelle sager relevante for hele virksomheden. De arbejder med at udarbejde politikker og annoncere dem og med personalehåndbog og trivselsundersøgelser. De nedsætter arbejdsgrupper, udarbejder årshjul med temaer for SU-

møder et år frem, konkretiserer visioner for SU, fører referater og forholder sig mere kritisk til sammensætningen af SU ift. repræsentativitet. På en industrivirksomhed kommer der eksempelvis ingeniører med i samarbejdsudvalget, der tidligere ikke var repræsenteret.

I en anden virksomhed har man indført et værtskab, der bl.a. betyder at ansvaret for SU-møderne går på tur mellem virksomhedens forskellige geografiske enheder. Værten skal fx bringe relevante emner op og stå for forplejning. Dette har betydet et større engagement, forbedret struktur på møderne og en oplevelse af styrket fælles identitet.

En virksomhed har fået lavet fælles T-shirts til alle SU-medlemmer for at skabe fælles identitet og synliggøre, at i SU har ledelse og medarbejdere en fælles opgave, selvom de i deres arbejde er klædt forskelligt afhængig af deres forskellige arbejdsfunktioner.

I denne virksomhed er et forbedret samarbejde blandt andet resultat af opsatte og klare rammer for, hvordan man arbejder i SU eksempelvis i forbindelse med kommunikation, opstillede og forberedte dagsordener, måden man indkalder til møder på og afgør hvilke temaer der tages op mv. Enighed om klare strukturer og organisering af møderne betyder et nemmere samarbejde. Samarbejdet er altså blevet formaliseret på baggrund af samarbejds-konsulenternes besøg. Psykisk arbejdsmiljø er blevet et fast punkt på dagsordenen, så det er ikke et *"skal vi eller skal vi ikke"* – her prioriteres, at der siges noget relevant vedrørende dette punkt på alle SU-møder.

Vi hører, at man på en virksomhed til at begynde med var skeptiske omkring SU-møderne: *"Hvad skulle de få tiden til at gå med?"*, men efter besøget af konsulentparret oplevede de, at møderne er en god investering og at man fik opbygget en tillid mellem a- og b-side, som ikke havde været set før. Her ser vi, at ledelsessiden bakker præmissen op om, at et godt psykisk arbejdsmiljø kan ses på bundlinjen, hvorfor det nu prioriteres i høj grad.

I samme virksomhed havde de før besøget ikke et SU, men fik efter besøget etableret et sådan. Tilkaldet af konsulenterne var her begrundet i en leders tidligere erfaringer med et vel-fungerende SU. Lederen fortæller, at de ville prioritere at få skabt en fælles kultur efter opkøb af flere virksomheder, og at lederen talte for et samarbejdsudvalg som platform for arbejdet med dette. I virksomheden har man nu en standarddagsorden, mødeplan for året og fået beskrevet virksomhedens værdier. Desuden arbejdes med efteruddannelse for deres uuddannede medarbejdere, der laves 'træningssessioner' i virksomhedens værdier og sørges for ens arbejdstøj, der markerer en fælles identitet. *"Vi fik troen på, at det her [samarbejdet] var her for at blive"*.

Flere af virksomhederne er præget af mange forandringer bl.a. grundet teknologisk udvikling. I den forbindelse ses i et historieværksted, hvordan den stabile faktor i virksomheden bliver en stærk monofaglig medarbejdergruppe med høj anciennitet. Dette fællesskab forankres i deres etablerede fagforeningsklub i virksomheden, der søger mod at gøre virksomhedens medarbejdere opmærksomme på, hvad arbejdsmiljø er og hvad SU varetager for en opgave i forbindelse hermed. De har eksempelvis plakater med informationer, arrangementer i klubben, en vægkalender for vigtige datoer samt introduktionsforløb for nye medarbejdere for at synliggøre deres arbejde. De går på scenen og fortæller, holder APV-café, inviterer folk ind til at tale med dem. Samarbejds-konsulenternes opgave her var at støtte dem til et mere tillidsfuldt samarbejde mellem a- og b-side. Før skulle de fx skrive under på tavshedspligt mv. før et SU-møde, som ledelsen forklarede med, at virksomheden er børsnoteret. Før kunne de heller ikke stille spørgsmål, når der kom et "nej" fra ledelsen. *"Det hedder ikke tillidsrepræsentant for sjovt"*. Efter besøget er der nu tillid og de kan igen stille spørgsmål. Klubben arbejder fortsat med at gøre SU og AMO synlige – og mener begge strukturer/fora er vigtige og ikke kan forenes.

Resulterende forbedringer

Når vi undersøger resulterende forbedringer i virksomhederne på lang sigt, som resultat af samarbejdskonsulenternes besøg, fremgår det af telefoninterviewundersøgelsen, at man i de fleste virksomheder har foretaget nogle ændringer, der oplevet at have ført til forbedringer af samarbejdet.

På en virksomhed er SU blevet synligere, hvorfor resten af virksomheden nu ved, hvordan SU arbejder og hvilken funktion, udvalget har. Dette vurderer virksomheden har betydning for relevansen af emner, der tages op på SU-møderne, og mener at det er grunden til den brede interesse. Som resultat af større synlighed når SU-arbejdet bredere ud i virksomheden.

En anden virksomhed har ændret på måden, hvorpå SU-mødernes indhold refereres til resten af virksomheden. Her er det medarbejderrepræsentanter i SU, der fremlægger mødernes indhold til resten af virksomheden. Dette vurderes at have en god effekt for de resterende medarbejders oplevelse af at føle sig inkluderet. De vurderer også, at det har bedre virkning end før, hvor ledelsen fremlagde SU-mødernes indhold. Her kunne det i højere grad opleves som værende topstyret fremfor et udtryk for et samarbejde mellem a- og b-side.

I et historieværksted fortæller en virksomhed, at de i erkendelsen at, at medarbejderne ikke er læseglade folk, i stedet for de sædvanlige skriftlige referater har forsøgt sig med videoreferater af SU-møderne, hvor et SU-medlem fortæller, hvad der er blevet talt om og besluttet. Dette i et forsøg på at inddrage hele virksomheden/medarbejderne i SU's arbejde med at sikre trivsel og konkurrencedygtighed.

Flere af de adspurgte virksomheder peger på, at besøget har haft positiv betydning for samarbejdet, der vurderes forbedret. Blandt andet betyder en forbedret kommunikation mellem a- og b-side større åbenhed og at forskellen på interesser fylder mindre. Som følge heraf vurderes SU knap så opdelt længere, hvilket har betydet, at medarbejdere og ledelse oplever at være kommet tættere på hinanden.

I et andet eksempel på et forbedret samarbejde oplever en virksomhed, at medarbejdere i højere grad inddrages i drøftelser og beslutningstagning på møderne. Tidligere havde ledelsen ejerskab over debatterede problematikker og forsøgte egenhændigt at løse dem, men uden at b-siden oplevede dem løst. Nu inddrages medarbejderne i løsningen af problematikker, hvorfor engagementet og tilliden er øget. Ledelsen har taget medarbejderne med på råd, hvilket har afgørende betydning for et velfungerende samarbejde, vurderer en medarbejderrepræsentant.

Den større gensidige forståelse af a- og b-sidens forskellige interesser mener flere virksomheder kan tilskrives et velfungerende SU. På en virksomhed, hvor man før besøget ikke havde et SU, opleves at der efter oprettelse af SU, er større forståelse og tillid indbyrdes, særligt at medarbejdere har større tillid og at ledelsen er mere lydhør. En anden virksomhed oplever, at SU-møderne er blevet mere levende og talen mere fri, emnerne større og mere relevante for slutmålet at sikre trivsel og konkurrencedygtighed.

En anden faktor der har betydning for resulterende forbedringer i samarbejdet, ikke blot i SU men også bredere i virksomheden, er nedsættelsen af arbejdsgrupper. Fx kan nedsættelse af en trivselsgruppe, som får uddelegeret noget af arbejdet, betyde at medarbejdere inddrages og får medindflydelse og ejerskab over de beslutninger, der træffes.

I datamaterialet ses også eksempler på virksomheder, der ikke nødvendigvis har fået udbredt det gode samarbejde til resten af virksomheden, og det er en generel tendens i både telefoninterviewundersøgelsen og i historieværkstederne, at virksomhederne finder denne

opgave vanskelig. Vi hører dog eksempler på, at besøget af samarbejdskonsulenterne har gjort SU-arbejdet mere meningsfuldt og derfor har øget SU-medlemmernes engagement og interesse for arbejdet. Dette vurderes at have positiv betydning for at udbrede det gode samarbejde til resten af virksomheden.

Særligt i virksomheder med stor geografisk spredning eller med flere sites, som vi fx ser i transport-, bygge- og anlægsbranchen, synes arbejdet med at udbrede SU-arbejde til resten af virksomheden at være en vanskelig opgave. Ikke mindst efter vækst og/eller opkøb af virksomheder rundt omkring i landet.

En transportvirksomhed med resulterende forbedringer på trods af geografisk spredning, men, har forsøgt at arbejde med denne udbredelse eller væksten-interesse ved at øverste direktør afholder 'mælkekasse-møder' på samtlige sites. Dette indebærer, at direktøren stiller sig på en mælkekasse og "prædiker" SU-arbejde og virksomhedens værdier. I historieværkstedet med denne virksomhed fremgår det, at dette har haft god indvirkning på samarbejdet, da der er blevet formuleret et fælles mål og skabt en fælles kultur, forskelligt fra før hvor der var flere. På denne måde har SU-arbejdet og direktøren skabt en forbindelse mellem de forskellige sites og arbejdskulturer, som nu synes mere forenet.

I et historieværksted med en virksomhed i bygge- og anlægsbranchen fremhæves en større forståelse for SU's opgave, hvilket giver en fælles identitet i SU, som også udbredes til hele virksomheden og kommer til udtryk gennem en bedre dialog og kultur. Citatet "*vi er rykket tættere sammen på trods af en større geografiske spredning*" illustrerer denne bevægelse.

I et historieværksted på en virksomhed, som er fusioneret af to, oplever de at en bedre forventningsafstemning i SU om eksempelvis indhold på møder og arbejdet med at samle to kulturer til en har resulteret i forbedringer i samarbejdet. På vores besøg oplever vi det dog stadig som to meget opdelt sites og kulturer. Vi hører, at ledelsen i forbindelse med en lokal samarbejdskonflikt på det ene site, har valgt at tilkalde samarbejdskonsulenterne at løse problemerne fremfor som ledelse (eller SU) at understøtte et forbedret samarbejde. Deltagerne i historieværkstedet ved ikke, hvordan det siden hen er gået. På trods af virksomhedens oplevelse af forbedringer, vurderer vi, at der stadig er plads til forbedringer i forhold til at blive uafhængige af hjælpen fra samarbejdskonsulenterne.

I flere virksomheder har man gode erfaringer med at udvikle introduktionsprogrammer og -planer for, hvordan nye medarbejdere tages imod og herunder, hvordan de introduceres til det vigtige SU-arbejde og det gode samarbejde mellem a- og b-side.

Generelt findes en tendens til, at virksomhederne efter besøg af samarbejdskonsulenterne har bedre dialog og større åbenhed i SU og til resten af virksomhederne.

Fleere af virksomheder har haft besøget inden for relativt kort tid, og oplever derfor ikke, at de har nået at arbejde med de ting, de har talt med samarbejdskonsulenterne om. Hos de virksomheder, der har haft besøg længere tilbage, er en tendens til, at man oplever et behov for at få opfrisket de vigtige pointer fra besøget. De vurderer opfølgende besøg fra konsulenterne som afgørende for, at SU-arbejdet når bredere ud i virksomheden, og dermed opnår resulterende forbedringer.

I en virksomhed med en kraftig vækst synes der – trods stor tilfredshed med det – ikke at være draget særlig meget læring af forløbet med samarbejdskonsulenterne. SU skulle være særligt opmærksomme på inddragelsen af medarbejdere, hvorfor der i SU var aftalt retningslinjer for medarbejderinddragelse i et større udvidelsesprojekt. Da vi taler med dem godt to år efter forløbet er hverken formand eller næstformand i SU klar over, hvad medarbejderne

uden for SU synes om forløbet, hvilket de reflekterer over, da det i historieværkstedet går op for dem.

Samarbejdskonsulenterne fra transportområdet fortæller, at deres kolleger på det fagretslige område har registreret et fald i antallet af faglige sager efter at samarbejdskonsulenterne for nogle år siden besøgte en række virksomheder i busbranchen.

Forløbet med samarbejdskonsulenterne har generelt resulteret i forbedringer i samarbejdet, men hvorvidt virksomheden er bedre rustet til at håndtere arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø varierer. Flere ledere og medarbejderrepræsentanter vurderer, at SU efter besøgene i højere grad bidrager til trivsel og konkurrencedygtighed på virksomheden. Og nogle ledere giver udtryk for, at besøget og de efterfølgende tiltag til styrkelse af samarbejdet kan aflæses på bundlinjen.

3.5 Virksomme mekanismer

I dette afsnit beskriver vi de mekanismer, som vi i vores undersøgelse og analyse har identificeret som virksomme i forhold til at opnå intentionen om at samarbejdskonsulenterne ved at understøtte samarbejdet på virksomhederne kan hjælpe dem til i højere grad at opnå god trivsel og konkurrencedygtighed. Afsættet for undersøgelsen og analysen har været forandringslogikken beskrevet i rapportens kapitel 2, men vi har i mødet med virksomhederne også været nysgerrige på de forhold, som de interviewede selv har lagt vægt på.

Grundlaget for konsulenttjenestens arbejde, herunder ift. psykisk arbejdsmiljø

Samarbejdsaftalen er grundlaget for konsulenttjenestens arbejde. På de fleste virksomheder i undersøgelsen er der et kendskab til samarbejdsaftalen, men ikke nødvendigvis til dens konkrete ordlyd. Fx var der på mange virksomheder, vi er ude i, stor interesse for at beholde de trykte eksemplarer af aftalen, som vi medbragte.

Samarbejdsaftalen opleves generelt som et godt grundlag for samarbejdet i virksomheden og langt de fleste af de medvirkende i telefoninterviewundersøgelsen vurderer, at SU er med til at sikre trivsel og ro på arbejdspladsen. Størstedelen af de interviewede (knap to ud af tre, heraf flest medarbejderrepræsentanter) mener, at SU er med til at sikre kvalitet og effektivitet og godt halvdelen mener, at SU er med til at sikre konkurrencedygtighed.

I en virksomhed hvor langt den største gruppe medarbejdere er organiseret i samme LO-forbund opleves SU at være den stabile ramme i en tid med store forandringer. Udgangspunktet for samarbejdet er en stærk klub, som er initiativrig og kreativ i forhold til medarbejderinddragelse.

På nogle virksomheder er ledere og medarbejderrepræsentanter usikre på, om de bryder samarbejdsaftalen ved ikke at have et SU, selvom de er mere end de 35 ansatte, som i aftalen nævnes som minimum for, at der skal oprettes et SU, hvis én af parterne foreslår det.

Samarbejdsaftalen som grundlag for samarbejdet udfordres på nogle virksomheder af, at medarbejdersammensætningen ikke modsvarer samarbejdsaftalens grundlag om at medarbejderne er medlem af et LO-forbund. Flere virksomheder med en voksende andel af medarbejdere med en uddannelsesmæssig baggrund, som gør, at de fx er medlem af en faglig organisation under AC, oplever at disse medarbejdere kun kan blive medlem af SU ved at de bliver udpeget af ledelsen. Dette finder hverken ledere eller medarbejdere tilfredsstillende, når der ikke er tale om medarbejdere med ledelsesbeføjelser. Ifølge samarbejdskonsulenterne hviler virksomhedernes opfattelse på en fejlfortolkning af samarbejdsaftalen, som ved

en revision har taget højde for denne ændrede arbejdsmarkedssituation. Alligevel hører vi, at en virksomhed, som har haft flere besøg af samarbejdskonsulenterne, udpeger AC-medlemmer til at indgå i SU på ledelsessiden, mens der i samarbejdsorganet på koncernniveau er oprettet 'talsmænd' for denne medarbejdergruppe.

I en anden virksomhed i undersøgelsen udfordres repræsentativiteten og arbejdet i SU af, at størstedelen af medarbejderne ikke er medlem af det overenskomstbærende LO-forbund. En præcisering overfor virksomheden fra dette forbund af, at kun medlemmer af LO-forbund kan vælges til SU, har ifølge ledelsen betydet en udskiftning af meget engagerede SU-medlemmer med medlemmer med mindre engagement og repræsenterende et mindre antal medarbejdere. Som følge af dette afholdes SU-møder nu mest af pligt, mens det egentlige samarbejde finder sted i nogle uformelle 'trivsels-fora' i de enkelte enheder af virksomheden med deltagelse af engagerede medarbejdere repræsenterende forskellige funktioner i virksomheden.

I denne virksomhed er der en arbejdsmiljøorganisation, som udelukkende har fokus på fysisk arbejdsmiljø, mens arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø varetages af en HR-medarbejder sammen med ledelsen og de uformelle trivsels-fora. Virksomheden vurderer selv deres arbejde som meget succesfuldt, men vi oplever ikke en særlig høj grad af refleksion over, hvad de lykkes med og hvorfor.

Også på virksomheder, hvor medarbejdernes organisatoriske tilhørsforhold ikke udfordrer samarbejdsaftalen som grundlag for samarbejdet, møder vi store forskelle i de formelle rammer om samarbejdet om trivsel og arbejdsmiljø. I nogle virksomheder uden SU, men med vel-fungerende AMO, hører vi at samarbejdet bliver taget ude på arbejdspladserne og vi hører en bekymring for, om formelle møder vil give mening: *"Møderne skal give mening og flytte noget. Det skal ikke være møder for mødernes skyld"*. En af disse virksomheder overvejer dog at etablere en klub for den største gruppe af medarbejdere for at skabe en mere formel ramme for en dialog om samarbejdet.

Telefoninterviewundersøgelsen viser, at langt de fleste samarbejdsudvalg beskæftiger sig med psykisk arbejdsmiljø og trivsel. Af de adspurgte svarer halvdelen, at arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og trivsel fylder meget eller stort set det hele i SU, mens den anden halvdel svarer at det fylder lidt eller stort set ingenting.

Af telefoninterviewundersøgelsen fremgår, at arbejdsmiljøorganisationen i to ud af tre virksomheder beskæftiger sig med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Da de interviewede er medlemmer af SU, skal dette antal nok tages med et gran salt. Vi møder flere virksomheder uden SU, hvor arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø i princippet ligger i AMO, men hvor AMO er mest optaget af sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø. I flere af disse virksomheder varetages arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø af en arbejdsmiljø- eller HR-professionel.

Vi møder i nogle virksomheder en frustration over, at der er to parallelle systemer til behandling af trivsel og psykisk arbejdsmiljø. En leder siger: *"Jeg er ligeglad om det er SU eller AMU der varetager opgaven, men der er ingen grund til at have begge udvalg"*. Vi møder virksomheder, som på grund af opgavemæssigt overlap har overvejet at lægge SU og AMU sammen, men har vurdereret, at det er en dårlig idé fordi de formelle rammer er så forskellige (aftale og lovgivning). Vi møder enkelte virksomheder, hvor samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er lagt sammen. I én af disse virksomheder siger en leder *"Når vi kommer til punktet arbejdsmiljø på møderne er man mæt af osten"*. Vi møder også virksomheder hvor formand og næstformand i SU ikke har kendskab til, hvad der arbejdes med i AMO. Og vi hører fra samarbejdskonsulenterne om virksomheder, hvor AMO føler sig forbigået, når SU arbejder med trivselsmålinger uden at medlemmer af AMO er involveret. Vi hører sågar samspillet mellem

SU og AMO i forhold til psykisk arbejdsmiljø og trivsel omtalt som en kamp i nogle virksomheder.

Samarbejdskonsulenternes vilkår og udfyldelse af rollen

Både samarbejdskonsulenter og virksomheder er meget positive i vurderingen af modellen med at konsulenterne kommer ud i par med én fra arbejdsgiversiden og én fra arbejdstagersiden. I telefoninterviewundersøgelsen tillægger ni ud af ti respondenter dette en positiv betydning for udbyttet af besøget. Der bliver givet mange uddybende begrundelser for denne vurdering. De handler i høj grad om, at de to konsulenter opleves at supplere hinanden godt, at de fremstår som et team og at de i udviser gensidig respekt og derved på eksemplarisk vis kommer til at demonstrere det gode samarbejde mellem a- og b-siden.

I en virksomhed begrundede den interviewede leder den positive betydning således: *"Det er ikke bare noget, som ledelsen presser ned over hovedet på medarbejderne. Konsulenterne er gode til at udnytte hinandens styrker, de har et godt samspil."* Den interviewede medarbejderrepræsentant i samme virksomhed begrundede sin vurdering: *"Man kunne stole på det, de sagde, da de repræsenterede a- og b-siden. Det gav en stor grad af tillid. De supplerede hinanden rigtig godt. Det var gode til at flette tingene sammen, så man tydeligt kan se, hvad det vigtige er i at have et godt samarbejde."*

En leder i en anden virksomhed siger: *"Der SKAL komme en fra hver side. Det er alfa og omega, da det handler om, at man vil forbedre samarbejdet, hvilket de to garvede fyre, der samarbejder så godt, viser."* Og en medarbejder i en tredje virksomhed siger: *"De var vant til at arbejde sammen og samarbejdede godt. Det gav især god mening, at ham fra DI var med. Han kunne snakke arbejdsgivernes sprog og han kunne derfor imødekomme arbejdsgivernes bekymringer."*

Det samme hører vi i historieværkstederne, hvor virksomhederne på forskellig måde giver udtryk for, at det er en anbefalelsesværdig model. De fremhæver blandt andet, at modellen med en a- og en b-side konsulent tillader, at b-side-konsulent kan sige noget til medarbejderrepræsentanterne, som ledelsen ikke kan, og at a-side-konsulent omvendt kan sige noget i forhold til ledelsen, som medarbejderne ikke kan.

Flere virksomheder fremhæver, at de ikke under besøget kunne mærke hvilken side, de to samarbejdskonsulenter hver især repræsenterer og i telefoninterviewundersøgelsen var enkelte medarbejderrepræsentanter ikke klar over, at samarbejdskonsulenterne repræsenterede a- og b-side. Nogle respondenter tilkendegiver, at det har en vigtig signalværdi efter mødet, at konsulenterne kom fra a- og b-siden, selvom de ikke tillægger det stor betydning på selve mødet.

En enkelt respondent finder det problematisk, at konsulenterne tolkede dele af samarbejdsaftalen forskelligt, da de blev spurgt direkte. En anden finder det lidt gammeldags, at konsulenterne 'kører det op', at de kommer én fra hver side og vurderer, at man i stedet kunne have haft en ekstern konsulent, som ikke repræsenterede nogen af siderne. Begge respondenter giver udtryk for, at de to samarbejdskonsulenter samarbejdede og fungerede godt. Vi hører enkelte eksempler på, at det opleves negativt, hvis den ene konsulent fylder meget mere end den anden under et besøg.

Den store værdi, langt de fleste virksomheder tillægger at samarbejdskonsulenterne kommer i par, handler ikke kun om at de repræsenterer de to sider i samarbejdet, men også om

at de bringer nogle forskellige erfaringer og perspektiver med ind. En leder siger i telefoninterviewet: *"Navn 1 giver gode praktiske eksempler, mens navn 2 hiver det højere op. Det gør, at alle er med"*.

Virksomhederne lægger stor vægt på den erfaring fra andre virksomheder i deres branche og/eller af deres størrelse, som samarbejdskonsulenterne bringer ind i SU: *"De havde stor erfaring og har prøvet det på egen krop. De kender til de problemstillinger, man kan møde."* Og de lægger vægt på, at konsulenterne taler et sprog, som er til at forstå, eller som en medarbejderrepræsentant i et historieværksted udtrykker de: *"de går i træsko ligesom os."*

De samarbejdskonsulenter, som har fungeret i funktionen i mange år, oplever at rollen har ændret sig fra i høj grad at være vidensformidler til i højere grad at være procesfacilitator. Hvor samarbejdskonsulenternes optræden i virksomhederne tidligere var præget af overheadplancher og PowerPoint-præsentationer er den nu mere præget af sedler og andre involverende dialogværktøjer. En enkel metode, som flere samarbejdskonsulenter beskriver som øjenåbnende og virkningsfuld, er at alle SU-medlemmer sætter ord på, hvad der for dem gør en arbejdsdag god og hvad der gør den dårlig.

I overensstemmelse med samarbejdskonsulenternes erfaringer, tillægger virksomhederne også konsulenternes proceskompetencer stor betydning. Det fremhæves fx *"at konsulenterne faciliterede en dialog mellem a- og b-siden, som ikke altid er enige"*, *"de fungerer som moderator, som er med til at gøre processen legitim"*, *"Alle bliver involverede på lige fod og blandes i grupper"* og *"De var ret dygtige, de var styrende, men ikke på en manipulerende måde. De var gode til at facilitere at alle om bordet var i en form for konsensus."*

Samarbejdskonsulenternes faglige viden og deres evne til at formidle viden om fx psykisk arbejdsmiljø på et niveau hvor alle kan være med og hvor der samtidig sikres mulighed for refleksion fremhæves af virksomhederne.

De virksomheder i telefoninterviewundersøgelsen, som har brugt samarbejdskonsulenterne til at gennemføre eller fremlægge resultater fra trivselsundersøgelser, lægger vægt på at spørgsmålene er vedkommende og at resultaterne bliver brugt til noget. Vi hører om en virksomhed, hvor samarbejdskonsulenternes medvirken har betydet at medarbejdersiden er blevet mere involveret i processen og problemløsningen, hvilket har givet medarbejderne et større ejerskab og en oplevelse af, at der bliver fulgt op på undersøgelsen og gjort noget ved problemerne. En anden virksomhed blev af samarbejdskonsulenterne holdt op på trivselsundersøgelsen, som med medarbejderrepræsentantens udtryk gav dem *"et påbud på, at der skulle gøres noget ved stress"*. Vi hører om en virksomhed, som gennem trivselsundersøgelsen fandt ud af, at der var mobning i virksomheden og som fik eksterne rådgivere til at hjælpe med håndtere dette.

Vi hører også om en virksomhed, som ikke oplevede samarbejdskonsulenternes fremlæggelse af resultaterne særlig hjælpsom, dels fordi resultaterne pga. spørgsmålsformulieringerne blev oplevet fejlfortolket og dels fordi der ikke blev rådgivet om, hvordan der skulle arbejdes videre med de problemer, undersøgelsen viste.

Det er afgørende, at samarbejdskonsulenterne kan 'stikke fingeren i jorden' og afstemme forventninger med SU's formandskab inden en workshop eller dialogdag. De få gange, hvor vi fra virksomheder hører, at dette ikke er sket, vurderes besøget ikke særlig hjælpsomt. Det giver virksomhederne en oplevelse af ikke at være lyttet til og af at samarbejdskonsulenterne ikke er undersøgende eller nysgerrige nok. En leder siger: *"Vi oplevede et formøde, hvor man forklarede, hvad målet med besøget var, men fik et standard-besøg, som ikke var relevant i forhold til det efterspurgte."*

Virksomhedernes forudsætninger for at bruge konsulenttjenesten, herunder til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø

En afgørende forudsætning for at virksomheder vælger at bruge konsulenttjenesten til at understøtte samarbejdet er, at den øverste ledelse bakker om det og kan se en værdi i at styrke det formelle samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på virksomheden.

I en virksomhed har en tidligere ledelse ikke været særlig interesseret i samarbejdsaftalen eller SU-arbejdet. SU har fungeret som et informationsorgan og medarbejderrepræsentanterne i SU har ikke kunnet stille spørgsmål. Møderne er blevet holdt i forlængelse af bestyrelsesmøder, hvorfor b-siden ikke er blevet involveret i mødeforberedelsen eller har haft mulighed for at holde formøder. B-siden er på eget initiativ taget på kursus for at lære om SU og efterspørger at kunne få besøg af konsulenttjenesten. De ønsker særligt at tale om samarbejde, medinddragelse og ledelsesret. En ny leder er mere åben for medarbejdernes ønske.

I en anden virksomhed, hvor samarbejdet i SU var præget af konflikter og manglende tillid mellem ledelse og medarbejdere, blev tillidsrepræsentanterne gennem deltagelse i et kursus i deres faglige organisation opmærksom på muligheden for at få samarbejdskonsulenterne ud. Da tillidsrepræsentanterne foreslog denne mulighed til ledelsen, viste ledelsen tillidsrepræsentanterne tillid og bakkede op om idéen, hvilket har resulteret i en markant forbedring af SU-arbejdet og samarbejdet på virksomheden, hvilket både ledelse og medarbejderrepræsentanter i dag værdsætter.

Vi hører på historieværkstederne at ledere og medarbejderrepræsentanter lægger stor vægt på, at medlemmer af SU ser værdien af at samarbejde og både er indstillede på og i stand til at samarbejde. I en virksomhed fremhæver ledelsen, at der ved udpegningen af ledere til SU lægges vægt på, at det er ledere, som forstår betydningen af et godt samarbejde i SU, som kan samarbejde og som i deres jobfunktion har mulighed for at prioritere at deltage i SU-møderne.

Vi erfarer, at ledelsen på nogle virksomheder aktivt forsøger at påvirke hvilke medarbejderrepræsentanter, der sidder i SU. Det gør de bl.a. ved at udpege 'samarbejdsvillige' medarbejdere på a-siden. De gør det også ved i samarbejde med valgte TR og SU-medlemmer at tilskynde medarbejdere, som de mener er i stand til at 'kunne klare' opgaven til at stille op som TR og dermed indgå i SU. Eller de gør det ved at fastlægge områder for valg af TR, så 'besværlige' medarbejdere, der ikke 'taler ind i samarbejdsaftalens ånd' har sværere ved at blive valgt. En leder siger: *"Hvis der er paragrafryttere, skiller vi os af med dem ved første lejlighed"* og begrundet dette med at gensidig fleksibilitet er afgørende for samarbejdet, og at fleksibiliteten kun går den ene vej for dem, de betegner 'paragrafryttere'.

Manglende kontinuitet blandt SU-medlemmer er en udfordring, som vi hører om i mange virksomheder. En virksomhed gør sig overvejelser om at blive mere tydelige om, hvad der kræves af SU-medlemmer i SU-arbejdet. De håber, at en bedre forventningsafstemning kan gøre, at man undgår så stor udskiftning af medlemmer. Ønsket om at samarbejdskonsulenterne kommer på genbesøg er ofte begrundet i, at der er kommet mange nye i SU og at der er et ønske om at give nye medlemmer samme introduktion til arbejdet og derigennem sikre en fælles forståelse af SU-opgaven, som det tidligere besøg af samarbejdskonsulenterne havde skabt.

Vi ser i virksomhederne en forskel på hvor meget tid, der afsættes til at SU-medlemmer kan varetage SU-arbejdet. Flere peger på, at det er et tidskrævende arbejde, hvis man vil tage opgaven seriøst og ikke blot deltage i fire, seks eller otte årlige møder. Manglende tid kan have

konsekvenser for at fastholde engagementet og vi hører, at mange medlemmer ikke prioriterer at komme til alle SU-møder. En SU-formand giver udtryk for, at der er nogle ledere i virksomheden, som på grund af deres jobfunktion vil have vanskeligt ved at deltage i SU-møder, som holdes på skift på virksomhedens forskellige matrikler i landet. Sådanne ledere skal ifølge formanden ikke være med i SU.

En fællestillidsrepræsentant og næstformand i SU i en større ikke-industriel virksomhed reflekterer i et interview over at han, hvis han var ansat i en industrivirksomhed, nok ville være helt eller delvis frikøbt, men det åbner overenskomsten i virksomhedens branche ikke mulighed for, så han har 'den nødvendige tid' til varetagelse af sine tillidshverv udover at passe sit almindelige arbejde.

Mange virksomheder, som blandt andet med samarbejdskonsulenternes støtte har et velfungerende SU-arbejde, har vanskeligt ved at brede kendskabet om SU's arbejde ud til resten af virksomheden. I erkendelse heraf hører vi om en ikke industriel virksomhed, som har lavet mange kreative løsninger for at vække interesse for SU's arbejde og inddrage hele virksomheden. Eksempelvis afholder kittelklædte SU-medlemmer café-arrangementer, hvor medarbejdere kan komme og få kage og samtidig besvare deres APV, hvis de har brug for at stille spørgsmål.

I betragtning af hvor meget trivsel og psykisk arbejdsmiljø ifølge telefoninterviewundersøgelsen fylder i SU's arbejde i mange virksomheder, er det begrænset hvor meget tilkaldet af samarbejdskonsulenter er begrundet i dette. Kun et mindre antal virksomheder – alle fra industri- eller mejeriområdet – begrundet direkte tilkaldet af samarbejdskonsulenter med behov for hjælp til at styrke arbejdet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø ligesom dette heller ikke fylder meget i de eksempler på støtte fra samarbejdskonsulenterne, som vi får udfoldet i historieværkstederne. Det kan naturligvis skyldes at virksomhedernes samarbejde om trivsel og psykisk arbejdsmiljø er så velfungerende, at der ikke behov for støtte til det. Men de fortællinger, vi hører, tyder på, at der også kan være andre grunde.

På de fleste af de virksomheder, vi møder, er det det fysiske arbejdsmiljø, der fylder, når talen falder på arbejdsmiljø. Der er i vid udstrækning tale om brancher, hvor risikoen for arbejdsulykker og fysisk nedslidning er stor og derfor naturligt fylder meget. Vi møder dog også en udbredt oplevelse af, at fysisk arbejdsmiljø er nemmere at forholde sig til og at tale om, en arbejdsmiljørepræsentant siger fx i et fokusgruppeinterview: *"psykisk arbejdsmiljø kan man ikke bare fotografere"*. I en anden virksomhed, som for at styrke dialogen og samarbejdet på tværs i virksomheden har indført 'LEAN-inspirerede tavlemøder' (uden at kalde det LEAN) siger arbejdsmiljølederen i fokusgruppeinterviewet *"hos os er LEAN ligeså meget et fyord som psykisk arbejdsmiljø er"*.

Vi hører om brancher, hvor der er en hård omgangstone bl.a. illustreret af et udsagn i et interview sagt med et glimt i øjet: *"Man skal bare mobbe alle lige meget"*. Vi møder en virksomhed, hvor en udbredt konkurrencekultur om at 'ville være den bedste enhed i koncernen' ifølge en arbejdsmiljørepræsentant af nogle medarbejdere opleves som et stort pres. Virksomheden har nedsat lokale trivselsgrupper, men fremstår i interviewet ikke særlig reflekterede over, hvad psykisk arbejdsmiljø, hvordan det oplevede pres skal håndteres eller hvorfor de ting, der lykkes i virksomheden, gør det.

I en virksomhed uden SU men med en stærk arbejdsmiljøchef bliver arbejdsmiljøspørgsmål, der kunne være behandlet i SU, kommunikeret via nyhedsbreve fra ledelsen. Den interviewede medarbejder udtrykker tilfredshed med arbejdsmiljø-ledelsen, men konstaterer i interviewet: *"vi får meget formidlet ovenfra"*. Der er i denne virksomhed ingen medarbejdere ind-

draget i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. I en virksomhed, som med en ekstern arbejdsmiljørådgivers mellemkomst er begyndt at styrke samarbejdet på tværs mellem virksomhedens afdelinger og funktioner, siger en arbejdsmiljøleder i interviewet: ”Efter projektet om arbejde på tværs, fandt vi ud af hvor vigtigt det var – før tænkte vi på frugt og chokolade som psykisk arbejdsmiljø”.

Vi vurderer på baggrund af undersøgelsen, at ledere og medarbejdere i mange virksomheder omfattet af SU-aftalen mangler begreber om og måder at kunne tale om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. En leder- og medarbejderrepræsentant i en byggevirksomhed, bekræfter i interviewet denne vurdering og giver udtryk for, at det ville være fantastisk, hvis der kunne komme ’en psykisk BamBus’ ud på byggepladserne.

Det kræver viden, ressourcer og erkendelse af behov at tilkalde samarbejdskonsulenterne for at understøtte samarbejdet om trivsel og psykisk arbejdsmiljø på en virksomhed. Vi kan frygte, at nogle af de virksomheder, som kunne have allermost brug for samarbejdskonsulenternes støtte, ikke har den fornødne viden og erkendelse og dermed de ressourcer, der skal til for at gøre brug af denne mulighed.

3.6 Virksomhedernes udfordringer og samarbejdsudvalgenes arbejde med trivsel og psykisk arbejdsmiljø

Det fremgår af telefoninterviewundersøgelsen, at samarbejdsudvalgene i virksomhederne arbejder med en bred vifte af temaer indenfor psykisk arbejdsmiljø. Disse vedrører spørgsmål om stress/arbejdspres, mobning, fastholdelse af medarbejdere, fusioner og andre forandringer med betydning for det psykiske arbejdsmiljø. SU kan eksempelvis arbejde med at formulere en mobbepolitik.

At det lige netop er disse temaer, der hyppigst omtales som temaer i SU skal ikke nødvendigvis ses som et udtryk for, at fx mobning er det mest udbredte problem, men nærmere at man i flere SU, bl.a. på baggrund af forløbet med konsulenttjenesten, har prioriteret at formulere en politik om mobning med et forebyggende sigte.

Andre temaer vedrørende psykisk arbejdsmiljø, der tages op på SU-møder, er blandt andre kommunikation, kultur og omgangstonen på virksomheden, arbejdstid (work-life balance), uddannelse/efteruddannelse, seniorer på arbejdspladsen, omrokeringer og omorganisering, jobusikkerhed/-tryghed, sundhed og kost, levestil/sportsfaciliteter, nedskæringer/afskedigelses, identitet og værdier, tydelig/synlig ledelse og fastholdelse af medarbejdere.

Trivselsundersøgelser nævnes af flere industri- og mejerivirksomheder som et tema i samarbejdsudvalgenes arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.

Udover at spørge virksomhederne om, hvilke temaer relateret til det psykiske arbejdsmiljø, der fylder på SU-møder, spurgte vi også hvad respondenterne forbinder og associerer med begreberne ”trivsel” og ”psykisk arbejdsmiljø”.

”Psykisk arbejdsmiljø” anvendes ofte som et begreb, der beskriver eller omtaler problemer i arbejdet. Respondenterne svarer, at de blandt andet kommer til at tænke på mobning, stress og kommunikationsproblemer. Begrebet får således ofte en negativ ladning.

Når vi spørger ind til, hvad der forbindes med ordet ”trivsel” associerer respondenterne til mere positivt ladede temaer såsom at ’medarbejdere går glade hjem’ og ’går glade på arbejde’, ’man kan gå til sin leder’, en god personaleforening og sunde kostordninger.

Det fremgår, at de to begreber fremkalder forskellige opfattelser og associationer, hvorfor det er værd at overveje, hvordan man anvender begreberne fx i en dagsorden på et SU-møde. De to begreber sætter rammer for, hvad der tales om og derfor også for SU's arbejde, der igen spiller en rolle for slutmålet: at sikre trivsel og konkurrencedygtighed.

I historieværkstederne og fokusgruppeinterviewene, fremgår at virksomhederne er mere optaget af det fysiske arbejdsmiljø end det psykiske. Det mest afgørende er, at man ikke risikerer skader og nedslidning, når man går på arbejde. På en virksomhed beskrives det som tidligere nævnt, at "psykisk arbejdsmiljø ikke kan fotograferes". De påpeger, at det kan være svært at opdage og 'tage og føle på' det psykiske arbejdsmiljø, hvorimod det fysiske arbejdsmiljø opleves mere tydeligt i dets fremtræden. Medarbejdere kan tage et billede af et stillads, der er forkert stillet op, og lægge op til en diskussion på eksempelvis en app eller Facebook. Dette kan også ses som en belysning af det faktum, at vores datamateriale afdækker en generel tendens til at mange virksomheder endnu er forholdsvis uerfarne med at forstå og beskrive såvel problemer som forebyggelsesstrategier overfor psykisk arbejdsmiljø.

På en mellemstor arbejdsplads, der indgår i en stor koncern, finder vi således kun en begrænset refleksion over, hvad det er der gør, at deres indsatser relateret til psykisk arbejdsmiljø lykkes, når de lykkes. Dette og andre eksempler efterlader et indtryk af, at man på flere af de adspurgte virksomheder mangler et udviklet sprog for at tale om det psykiske arbejdsmiljø.

Endnu et eksempel findes hos en virksomhed, hvor de unge medarbejdere efter et samarbejdsprojekt kommer tilbage med et ønske om fastere rammer for, hvad der bliver forventet af dem. Før dette var der umiddelbart ingen fingre at sætte på det psykiske arbejdsmiljø, men det står klart, at efter en tilegnelse af viden, og dermed et udvidet sprog om psykisk arbejdsmiljø, kan medarbejdere identificere problematikker vedrørende det psykiske arbejdsmiljø og formulere ønsker til forandringer.

Det lader til at sprogbrugen og de dertilhørende opfattelser af begreber som trivsel og psykisk arbejdsmiljø spiller en rolle for udgangspunktet og udgør vigtige kompetencer for at tale om og arbejde med psykisk arbejdsmiljø: Man kan ikke påpege udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø, hvis man ikke ved, hvad det er.

To virksomheder indenfor bygge- og anlægsbranchen fortæller at de har haft stor gavn af branchens arbejdsmiljørådgivere fra BamBus-ordningen, hvor det fysiske arbejdsmiljø varetages. De sætter pris på, at det er folk 'i træsko' og ikke 'smarte folk i blå skjorter', der rådgiver dem. Faktisk peger de ved slutningen af vores interview på, at en lignende løsning med fokus på psykisk arbejdsmiljø vil være en god måde at vejlede branchen om psykisk arbejdsmiljø.

Interview med aktører fra bygge- og anlægsbranchen viser, at en særlig udfordring ved SU er den formaliserede mødekultur. I byggevirksomhederne fremhæver de det vilkår at arbejdet udføres på mange skiftende arbejdspladser, og angiver det som en barriere for at kunne holde faste møder. Derimod fortæller en byggevirksomhed, at de anvender en mere 'ad hoc tilgang', hvilket vil sige at de tager tingene ude på pladserne, de holder fx morgen-brief-møder og formændene for byggegrupperne prioriteres at mødes hver 14. dag.

En virksomhed i hotel- og restaurationsbranchen kender leder og medarbejderrepræsentant ikke samarbejdsaftalen og ved ikke, hvad et samarbejdsudvalg er. I interviewet fylder snakken om hierarki, hård kultur og om udfordrende kundekontakt samt det tværfaglige arbejde, sæsonarbejde og skiftende arbejdstider. Virksomheden er præget af et udfordrende psykisk arbejdsmiljø præget af en 'hård tone', og de har svært ved at reflektere over, hvad der kan gøres for at håndtere disse udfordringer. En medarbejder fortæller, at det er svært at lægge arbejdet fra sig når man går hjem, og det opleves som den enkeltes ansvar at kunne gøre det og at 'blive hærdet'.

Der peges på, at omgangstonen i dag er bedre end tidligere, og man finder svaret i forskellen på den ældre og yngre generation, ”de gamle er hårdere end de nye”. I virksomheden er man optimistisk overfor ændringer i kulturen, men har alligevel svært ved at se, hvordan individuelle medarbejderes udfordringer knytter sig til arbejdspladsen, og hvad man i regi af samarbejdet kan og bør gøre. Vi efterlades med et indtryk af, at ansvaret placeres hos den enkelte, at man mangler evnen til at se på konteksten, formulere hvad der kan være virksomhedens ansvar og finde frem til måder at håndtere det på.

Virksomhedernes forventede fremtidige udfordringer

I telefoninterviewundersøgelsen bad vi respondenterne svare på, hvad de vurderer, kan blive de største udfordringer for virksomheden de næste fem år, når man tager branchens formodede ændringer i betragtning. Respondenterne peger på en række forhold: Digitalisering og teknologisk udvikling, automatisering af driftsprocesser, øget konkurrence, besparelser og krav fra staten, privatisering, fusioner, tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft, effektivisering og outsourcing/at fastholde produktionen i Danmark, efteruddannelse og generationsskifte.

En lederrepræsentant fra en industrivirksomhed fortæller, at en stor del af arbejdet er tunge løft, lange arbejdstider og treholdsskift. Her tages ikke hensyn til at arbejdsstyrken bliver ældre og ældre, derfor er deres udfordring at holde på arbejdskraften i noget længere tid. Til denne udfordring har de brug for støtte, fx om det er seniordage o. lign. man skal indføre for at takle det.

Angående rekruttering af unge medarbejdere peger en virksomhed i hotel og restaurationsbranchen på, at det bliver en udfordring ift. de små årgange, fordi de unge har mange andre jobtilbud og at der i hotel- og restaurationsbranchen er en hård tone, der stilles krav til fysisk arbejde og der er forholdsvis lave lønninger.

En virksomhed beretter, at med den teknologiske udvikling, de undergår, vil deres medarbejdere komme til at arbejde mere og mere alene, så det kan blive en udfordring for dem at føle sig som en del af fællesskabet, hvilket kan påvirke de sociale relationer og det psykiske arbejdsmiljø.

En anden virksomhed peger på, at særligt den ældre generation vil komme i klemme i forbindelse med digitalisering. Virksomheden skal producere helt nye produkter, og har dermed behov for nye kompetencer og nye samarbejdsformer, der endda skal foregå på tværs af landegrænser. Den problematik møder vi også andre steder, bl.a. en virksomhed, der finder det udfordrende at skulle kommunikere om arbejdsforhold på tværs af landegrænser med andre kulturer og traditioner.