

# Slutrapport: Bæredygtige arbejdspladser-ledelsesfokus på det psykiske arbejdsmiljø

## Rapporten er opdelt i følgende afsnit:

|                                                            |       |
|------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Indledning                                              | s. 1  |
| 2. Projektets struktur, ramme og organisering              | s. 1  |
| 3. Metode og teoretisk ramme                               | s. 2  |
| 4. Recap på projektets baggrund, problemstilling og formål | s. 4  |
| 5. Gennemførelsesfasen                                     | s. 6  |
| 5.1- Inddampning af fokus for datafangsten                 | s. 7  |
| 6. Datafangsten- og hvad kan der udledes?                  | s. 7  |
| 6.1- kvantitativ undersøgelse                              | s. 8  |
| 6.2- del konklusion                                        | s. 9  |
| 6.3- kvalitativ undersøgelse                               | s. 10 |
| 6.4- delkonklusion                                         | s. 11 |
| 7. Opsamling                                               | s. 14 |
| 8. Efterskrift – Corona                                    | s. 16 |
| 9. Referencer                                              | s. 17 |
| 10. Bilag: Uddybning kvantitative resultater               | s. 18 |

## 1. Indledning

Projektets aktiviteter blev gennemført i perioden 1. 2.19-1.5.20. Undertitlen på projektet er spørgsmålet: Skal det psykiske arbejdsmiljø i top 3 over MWB – hvordan?

På grund af Corona krisen blev det nødvendigt at udvide perioden og vende tilbage til en del af de interview personer, der deltog i projektets kvalitative interview, samt andre der kunne bidrage i den nye virkelighed. Herunder de studerende på diplom og til dels AU i ledelse. Det var nødvendigt at dvæle ved, hvilken betydning Corona har/får på projektets undersøgelses objekt. Derfor blev projektets slutdato forlænget med udgangen af forårs semestret.

Selvom man må forvente, at Corona kommer til at påvirke både medarbejdere og lederes mindset i forhold til aspekter i det psykiske arbejdsmiljø, ændrer det ikke på projektets overordnede formål, nemlig at undersøge, hvordan især topledelsen generelt får mere fokus på nødvendigheden af, at fokusere på det psykiske arbejdsmiljø.

Begrundelserne er blot udvidede/ justerede/ ændrede.

Det er ikke muligt at nå hele vejen rundt om dette faktum i denne slutrapport. Men det vil antydningvist blive belyst i afsnit 8, hvordan Corona sætter sit præg på refleksionerne over det psykiske arbejdsmiljøs placering i ledelses fokus.

## 2. Projektets struktur, ramme og organisering

Projektet er gennemført med deltagelse af projektleder, lektor Jeanett Kiy og projektdeltagere lektor Johan Bendixen og adjunkt Camilla Geisler Ritzau fra henholdsvis L&K og Campus Lyngby, begge Cphbusiness. Projektet er i sin gennemførelse blevet udfordret af henholdsvis sygdom og arbejdspress hos projektdeltagerne. Laura Risager, L&K, har bidraget stort til bearbejdning af den kvantitative spørgeskema undersøgelse, som blev gennemført af Grünbaum Consulting og

IKanalyse. Annette Hjort L&K og Anne Hundtofte hjalp med de kvalitative interviews, der blev transskriberet af Texta..

I projektperioden har en ekstern sparringsgruppe bidraget med stor værdi. Den eksterne projektgruppe var lektor Anne Hundtofte, Århus Erhvervsakademi, HR direktør Lisbet Steen fra Meyer- Løgismose og tidligere HR direktør Lotte Grünbaum på det offentlige arbejdsmarked, nu selvstændig konsulent.

Projektaktiviteterne er gennemført i overensstemmelse med projektbeskrivelsen og tidsplanen. Der er gennemført en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse med ca. 200 respondenter og der er gennemført 15 kvalitative interview med topledere og mellemledere.

I overensstemmelse med projektbeskrivelsens pkt. 7, mål og udbytte, udvikles og gennemføres der i forår og efterår 2020 i samarbejde med journalist Bjarne Christiansen fra L&K forskellige formidlingsaktiviteter og evt. andre interventioner. Konkret så mange som det er muligt af nedenstående liste fra projektets punkt 7:

- ✓ Formidle de gode eksempler og erfaringer fra deltagende undersøgelsesvirksomheder
- ✓ Udvikle en model der kan bidrage til større transfer mellem uddannelse og lederes praksis på arbejdsmiljø området
- ✓ Bidrage til udvikling af bedre muligheder for uddannelse i psykisk arbejdsmiljø til ledere
- ✓ Give bidrag til implementering af det nødvendige fokus på det psykiske arbejdsmiljø i virksomhedernes top 3 over MWB
- ✓ Omsætte projektets findings til cphbusiness undervisningsaktiviteter og konkret videnomsætning hos de studerende

Siden projektets opstart 1. 2.19 er regeringens (Lars Løkke 2018) ekspertudvalgs forslag til forbedring af den nationale indsats for arbejdsmiljøet, herunder ikke mindst det psykiske, resulteret i en ny Arbejdsmiljøaftale. Den er vedtaget i Folketinget minus Enhedslisten i april 2019. Det er tanken, at aftalen i foråret 2020 skal gennemføres som en ny bekendtgørelse. Den første af sin art der alene omhandler det psykiske arbejdsmiljø. Juridisk set kommer bekendtgørelsen til at indeholde regler, der er bindende både for borgere, virksomheder og myndigheder, fordi bekendtgørelsen udstedes med hjemmel i loven – i dette tilfælde arbejdsmiljøloven. Arbejdstilsynet har udsendt udkast til den nye bekendtgørelse i februar 2020. Men der foreligger endnu ikke en vedtagelse. Bekendtgørelsens muligheder for projektets tema kommer derfor ikke til at indgå yderligere i projektrapporten.

### 3. Metode og teoretisk ramme

Projektet er et udviklingsarbejde, der har sigte på gennem en analyse af lederes praksis at søge at finde nogle mulige forklarings – og forståelsesrammer for de konstaterede faktuelle tilstande, at den nuværende ledelses praksis ikke formår at dæmme op for det forhold, at store dele af arbejdskraften ikke trives på det danske arbejdsmarked.

Der synes at være tale om en global tendens alt den stund, at WHO har varslet 2020 som året, hvor en verdensomspændende stress epidemi ville være en realitet. Nu fik vi så Corona

pandemien ind over, som helt har taget verdens fokus. Og som adder overvejelser til dette projekts omdrejningspunkt. Herom mere i afsnit 8.

Projektet er inspireret af forskellige teoretiske tænkere på spørgsmålet – hvor bevæger verden og menneskene sig henad? Og hvilken påvirkning har denne udvikling på menneskers tilstand og psykologiske habitus – også i en arbejdsrelateret kontekst. Herom lige nedenfor under afsnittet: den teoretiske ramme.

Datafangsten er sket gennem en kombination af en kvantitativ og en kvalitativ spørgeundersøgelse. I begge spørgeundersøgelser indgik ledere fra offentlige og private virksomheder på såvel topledere som ML niveau. Alle respondenter er garanteret anonymitet i forhold til undersøgelsen og resultaterne.

Den kvantitative undersøgelse blev gennemført og bearbejdet i november 2019. Respondenterne var ledelsesrepræsentanter i netværket NOCA, ledere i projektgruppens netværk, studerende på cphbusiness diplomuddannelse i ledelse, samt respondenter der via cphbusiness LinkedIn opslag besvarede online spørgeskemaet. Den kvantitative undersøgelse blev teknisk opsat og gennemført af Grünbaum Consulting og IKanalyse, begge tidligere Rambøll konsulenter. Undersøgelsens spørgsmål blev formuleret af projektgruppen med inspiration fra den eksterne sparringsgruppe. Afslutningsvist blev spørgsmålene tilrettet efter det teknisk mulige i opsætningen af spørgebatterier i online spørgeskema undersøgelsen. Ledelseskonsulent Lotte Grünbaum, som indgik i den eksterne sparringsgruppe blev tilknyttet opgaven med udførelse af den kvantitative online spørgeundersøgelse.

På baggrund af resultaterne fra online spørgeskemaundersøgelsen blev spørgeguide til interview af 15 ledere produceret. Interview guide og interviewgennemførelse var inspireret af Kvale & Brinkmann: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. Især del 2 De syv faser. Der blev udformet 5 spørgsmål inkl. et indledende spørgsmål om position, formel uddannelse, virksomhedstype mm. Spørgsmålene fremgår nedenfor under pkt. 6.3. Der blev gennemført 8 interview med topledere og 7 interview med mellemledere, herunder en stor del med HR baggrund.

### **Den teoretiske ramme**

Projektlederen har i sit udgangspunkt for sin undring og udvikling af projektideen været inspireret af tanker hos historikeren Yuval Noah Harari, Sapiens- en kort historie om menneskeheden (2015) og Homo Deus- en kort historie om i morgen (2017). Endvidere har økonom Thomas Piketty, Kapitalen i det 21. århundrede (2013) samt opfølgeren, Kapital og ideologi (2020) leveret stof til eftertanke og lyst til at forstå. Ingen af de to forfattere beskæftiger sig dog med det psykiske arbejdsmiljø- og slet ikke i Danmark.

Det gør til gengæld Hjernelægen Imran Rashid indirekte, idet der i bogen, Sluk- kunsten at overleve i en digital verden, gives nogle spændende nedslag i forståelsen af, hvordan den teknologiske udvikling påvirker mennesket i en verden der er i konstant forandring. Også på arbejdspladsen.

Cand. Psych Tue Isaksen giver i bogen, Biologisk stress- set gennem samfundsudviklingens øjne god indsigt i både det organisatoriske, kulturelle og politiske ansvar for den nuværende "sundhedskrise" blandt medarbejderne i de danske virksomheder. I kap. 9 "Hvad skal ledere gøre" meldes det, at der er brug for et paradigmeskifte på arbejdspladserne og at det er lederne der skal gå forrest. Gennem struktureret værdibaseret ledelse. Kapitlet har været anvendt i forbindelse med faget Ledelse, medarbejdere og faglig udvikling på diplom i ledelse på cphbusiness igennem de to semestre, hvor projektet har været gennemført. Og budskabet er taget til efterretning, idet det også må konstateres, at bogens budskab ikke er operativt i dagens ledelse ret mange steder.

I bogen "Substantiel krise" giver Cand.scient.pol. Jan Nørgaard en analyse af det, han oplever som en tendens til kollektiv fortrængning i forhold til nogle historiske værdiskred, der fremstår som enkeltdele, men som tilsammen danner en af flere helheder i den vestlige verden. Bogen har primært fokus på offentlig/stats ledelse. Bogens afsnit 3.2 om Mod, tillid og dialogisk dømmekraft giver nogle for projektet interessante koblinger.

Endelig har vi konstateret, at Christian Ørsted i sin bog Livsfarlig ledelse og især kap.11, Hvordan kommer vi videre – på vej mod bæredygtig ledelse, bekræfter de antagelser/ hypoteser, som projektet står på.

Den praktiske undersøgelse af, hvordan ledelse og især topledelse bringes mere i spil i forhold til prioritering af det psykiske arbejdsmiljø er inspireret af blandt andre ovennævnte teoretiske nedslag og undersøges med blandt andre disse briller som navigatører i undersøgelsen af ledelse i praksis af " det psykiske arbejdsmiljø".

#### **4. Recap på projektets baggrund, problemstilling og formål**

I FoU forstudiet " Bæredygtige arbejdspladser – hvordan kommer arbejdsmiljøet på virksomhedernes top 3 over MWB" var undringspunktet, at samfund, organisationer og virksomheder, ledere og medarbejdere samt deres organisationer i mere end 20 år har haft et stærkt stigende engagement og en ditto økonomisk investering i arbejdsmiljøet.

I samme periode er især den psykiske og den mentale trivsel på det danske arbejdsmarked tilsyneladende gået stødt stigende nedad. Og i 2018 regnede regeringen (Løkke Rasmussen) med en samfundsomkostning på samlet set ca. 80 mia. kr. eller ca. 4 % af bruttonational produktet. Som konsekvens af et utilfredsstillende fokus på arbejdsmiljøet.

Det danske arbejdsmarkeds parter (trepårtssamarbejdet) har igennem årene og ved skiftende regeringer gennemført mange fælles tiltag i forhold til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Der er gennemført en omfangsrig regulering af strukturen på området. Ikke mindst en større reform af dansk arbejdsmiljø lovgivning i 2010, der medførte mange strukturelle og decentrale nyskabelser for de danske virksomheder. Store, små og dem indimellem. Der er givet en række muligheder for at tilpasse indsatser og intervention på arbejdsmiljø området til den enkelte virksomheds behov, afhængigt af branche og kultur. Og det af regeringen nedsatte ekspertudvalg afleverede i september 2018 resultatet af et års udvalgsarbejde. Det blev til 18 forslag til en forbedret arbejdsmiljø indsats. De fleste forslag var flere regler. Altså forbud, påbud, bøder og vejledning. Umiddelbart tænkte man: det er jo mere af det samme. Der var dog også forslag 12, som lyder: Der skal udvikles bedre muligheder for uddannelse i psykisk arbejdsmiljø til ledere. Dette forslag er gået videre i den ovenfor nævnte Arbejdsmiljøaftale politisk vedtaget i april 2019, som nu er under behandling i folketinget og som i 2020 bliver til en ny bekendtgørelse om Arbejdsmiljø. Vi må afvente den politiske beslutningsproces.

Danske ledere har igennem interne virksomheds akademier og eksterne master, diplom og akademi uddannelses aktiviteter allerede tilegnet sig rigtigt megen viden om, hvad der er brug for i arbejdet med at skabe produktive og bæredygtige arbejdspladser. Hvor der er fokus på både kerne opgaven og på, at den " den vigtigste ressource" medarbejderne fastholder den nødvendige

psykiske trivsel og robusthed. I en verden der er konstant omskiftelig og kræver omstillingsparathed og fleksibilitet af alle medarbejdere i alle brancher - hele tiden.

**Projektets arbejdshypoteser**, på baggrund af forstudiet samt dialoger med studerende, ekstern sparringsgruppe og andre interessenter, var:

- Virksomhedsledelsen mærker ikke på økonomien at arbejdskraften har for meget sygefravær eller på anden måde er uproduktiv/ belastet af arbejdsmiljøet. Den danske model medfører, at regningen bliver (delvist) betalt af staten i form af sygedagpenge. Herudover er det muligt at forsikre sig imod den del af løn under sygdom som virksomheden ellers selv skulle betale.
- Der er rigtigt meget fokus på det psykiske arbejdsmiljø på mellemleder niveau. Men ikke på toplederniveau. Dem der sidder for bordenden har blikket på forretningen. Typisk ikke på arbejdskraften. Mellemlederne har et langt stykke af vejen indsigten, men ikke de konkrete kompetencer til at forebygge og håndtere resultaterne af et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Og måske heller ikke den nødvendige opbakning fra topledelsen.
- Der er i mange brancher sket en reel opskrining af arbejdstempoet. Citat: "Efter 33 år i samme virksomhed må jeg konstatere, at arbejdspresset de sidste 10 år er eksploderet. Før var det ok at drikke kaffe og endda strikke eller læse avis, mens man ventede på at prøverne kørte færdigt. I dag fyldes alle minutter ud, med få formaliserede pauser på 5 minutter." Medarbejder på Novo.
- I mange brancher er der ved at udvikle sig en ny type arbejdskraft: Prekariatet. Det vil sige mennesker der ikke tilknyttes virksomheden, som vi kender det. De er alene løst tilknyttet, med kortvarige kontrakter og uden de rettigheder som fast ansatte har. Der er mange i de såkaldte kreative erhverv, som lander i disse ansættelsesforhold. F.eks humanister og akademikere i mediebranchen og det meste af kulturområdet er drevet af folk på denne type kontrakter. De indgår som sådan ikke i virksomhedernes arbejdsmiljø arbejde og heller ikke i sygefraværs aktiviteter mm. Vilkårene er med til at skabe mange af de arbejdsmiljø problemer vi kan se i dag.

Med disse hypoteser som udgangspunkt startede projektet for at udvikle, udvide og udfordre hypoteserne men henblik på at tilvejebringe nogle svar på projekttitlen:

**Bæredygtige arbejdspladser – ledelsesfokus på det psykiske arbejdsmiljø.** Skal det psykiske arbejdsmiljø i top 3 over MWB – hvordan?

**Formålet var:** At tilvejebringe indsigt i, hvad der forhindrer virksomhederne i at have det nødvendige ledelsesfokus på det psykiske arbejdsmiljø, med henblik på at bidrage med relevant ledelses knowhow således, at ledere i Danmark kan bidrage til at knække den nedadgående kurve for det psykiske arbejdsmiljø / mentale trivsel hos en stor del af de danske medarbejdere. Og dermed sikre deres produktivitet i forhold til virksomhedernes kerneopgave.

## 5. Gennemførelsesfasen

I projektgruppens dialoger, herunder med den eksterne sparringsgruppe, blev formålet med projektet løbende strammet op. Fokus blev at orientere sig mod at undersøge, hvorfor alle de mange tiltag, regler og indsatser tilsyneladende ikke er tilstrækkelige i forhold til at forebygge og fastholde det "gode" psykiske arbejdsmiljø. Hvordan kan det forstås og hvad der kan gøres for at dette dilemma kommer på virksomhedernes top 3 over MWB?

Igenom dialog med den eksterne sparringsgruppe og HR praktikere, samt den tilbagevendende refleksion i dagspressen, i fagblade og blandt de studerende på Diplom i ledelse på Cphbusiness, udviklede projektet sig også kontinuerligt. Dette var en følge af, at det igennem hele projektperioden og i øvrigt også i forprojektet var vanskeligt at fastholde fokus på projektets formål. Projektgruppen havde tendens til at falde i fælden: hvad skal der gøres konkret på arbejdspladserne for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Det var således forbundet med udfordringer, at fastholde fokus på: (top) Ledelsens involvering og strategiske fokus eller mangel på samme på feltet det psykiske arbejdsmiljø.

Processen omfattede derfor mange spændende dialoger med henblik på at fastlægge hvad den efterfølgende data fangst (kvantitativ og kvalitativ) skulle tage sit sigte på.

Processen i hypotesernes udvikling landede midtvejs, ved sommerferien 2019, på følgende emner til nærmere undersøgelse:

- Mangler topledelsen engagement og indsigt i temaet psykisk arbejdsmiljø?
- Er der en generel manglende indsigt i neuropsykologien blandt danske arbejdstagere og de danske ledere og topledere?
- Mangler mellemlederne kompetencer i praksis i forhold til ledelses intervention i eget ledelsesrum og i at lede opad?
- Hvad med forskellene på det offentlige og det private arbejdsmarked? I den offentlige sfære er arbejdet mere relationstungt. Hvilken betydning har det for sygestatistikken og trivslen?
- I foråret 19 kunne man i djøf bladet læse om en medlemsundersøgelse der viste, at medlemmer Plus 55 var en særligt udsat gruppe i forhold til det psykiske arbejdsmiljø og særligt ifht. Stress. Skulle temaet ledelses fokus på alder adresseres i projektet?
- I den offentlige diskurs kom der i 2019 større fokus på, at flere og flere lønmodtagere på det danske arbejdsmarked er omfattet af Prekariatet- og altså står udenfor almindelige ledelses trivsels tiltag, den ansættelsesretlige og arbejdsmiljøretlige beskyttelse og måske derfor påvirker statistikken i f.eks den nationale sundheds profil.?

Sammen med den eksterne sparringsgruppe vurderede vi på mødet den 12. juni, at der var potentielt rigtig mange interessante vinkler ind i projektets tema.

Det var også tydeligt med de data vi allerede havde fanget i den almindelige refleksion med interesserede fagpersoner og sygefraværs statistikker fra Danmarks statistik mm, at der er

signifikant forskel på det private og det offentlige arbejdsmarkeds sygdomsbillede set i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Med langt større fravær på det offentlige område. Det ville være et i projektsammenhæng meget stort selvstændigt tema at forfølge i årsager og forståelser. Projektgruppen besluttede derfor, at temaet alene ville indgå i undersøgelsen som en konstatering af fakta. Og at projektets datafangst måske ville kunne løfte sløret en smule for mulige sammenhænge her. De gennemførte undersøgelser har ikke givet yderligere info på dette felt.

Der kom kontinuerligt flere vinkler op i projektgruppens undersøgelser af feltet. Gennem kontakter til NFA (det nationale center for arbejdsmiljø) og HR ledere m.fl fik vi f.eks også øje på følgende:

- Der er forskel på kultur, ledelsesindsats /behov mm på henholdsvis kontorarbejdspladser og hos produktionsmedarbejdere. Det ser ud til at temaet psykisk arbejdsmiljø fylder mindre på "blue collar" arbejdspladser
- Hvilken betydning har kapitalfondenes eskalerende overtagelse af virksomheder i relation til fokus på det psykiske arbejdsmiljø.?

## 5.1 Inddampning af fokus for datafangsten

Projektgruppe og sparringsgruppe var efter sommerferien 19 enige om, at det var nødvendigt for projektets fremdrift, at holde snuden i sporet, forenkle og begrænse de temaer som skulle undersøges nærmere og sætte gang i datafangsten på et klart grundlag.

I august 19 var projektet klar til at sætte den kvantitative undersøgelse i gang på følgende undersøgelses spørgsmål:

- Mellemledere mangler kompetencer og indsigt i at lede op ad i forhold til at berige topledelse med info og forebygge/ handle i forhold til eget ledelsesspænd
- Topledelser mangler indsigt, viden og opmærksomhed på de afledte effekter af et dårligt psykisk arbejdsmiljø
- Markedets aktører mangler indsigt i hvad kompleksitet, hastighed, digitalisering og øvrige ændrede rammevilkår betyder for menneskers psykiske trivsel

Med de ovenfor udviklede hypoteser blev den kvantitative undersøgelse sat i gang online via LinkedIn og via direkte mailudsendelse til potentielle respondenter.

## 6. Datafangsten- hvad kan der udledes?

Undersøgelsens resultater vil blive formidlet sådan, at projektets findings fra den kvantitative undersøgelse præsenteres først, med løbende fortolkning af svar procenter og afsluttende med en delkonklusion på de væsentligste resultater. Derefter formidles resultater og konklusioner fra den kvalitative undersøgelse. I afsnit 7 samles der op på projektets konklusioner.

## 6.1 Den kvantitative analyse

Opsummering ift. Hypoteser.

### ***Mellemledere mangler kompetencer og indsigt i at lede op ad i forhold til at berige topledelsen med info og forebygge/ handle i forhold til eget ledelsesspænd***

- En del mellemledere har følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere sammenlignet med topledere, selvom mange mellemledere oplever, at topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Mellemlederne oplever, at det er vanskeligt at få deres ledelses opmærksomhed på problemet, ligesom en stor del føler sig presset på tiden ift. At engagere sig i problemet.
- Mange mellemledere har en oplevelse af, at de i nogen grad har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø, men det er kun 20 %, der i høj grad vurderer, at de har tilstrækkelig viden.
- 37 % af mellemlederne oplever i høj eller nogen grad, at det psykiske arbejdsmiljø er på dagsordenen ved ledermøder. 55 % af mellemlederne drøfter forhold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer. 48 % arbejder i høj eller nogen grad med forebyggende indsatser, mens 17 % slet ikke arbejder med forebyggende indsatser.
- En stor del af mellemlederne kender til det samlede sygefravær (72 %), men kun få (39 %) kender til omfanget af sygefravær pga. stress og mistrivsel. Kun en lille andel (omkring 25 %) kender omkostningerne ved sygefravær.

### ***Topledelser mangler indsigt, viden og opmærksomhed på de afledte effekter af et dårligt psykisk arbejdsmiljø***

- Topledelser har stort fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Halvdelen af toplederne har følt sig udfordret af problemer med stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Topledere mener ikke, at de mangler indsigt i menneskers adfærd/reaktioner, ligesom det kun en mindre andel føler sig presset på tiden ift. At engagere sig i problemet.
- Toplederne oplever, at de har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø og en stor del af dem (71 %) deltager i ledermøder, hvor psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen.
- Mange af dem drøfter forhold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer, ligesom en stor del af dem har tilkendegivet, at de arbejder med forebyggende indsatser.
- 97 % af toplederne kender det generelle sygefravær i deres organisation og 86 % af dem kender omfanget af sygefravær relateret til stress og mistrivsel. Det er dog "kun" 70 %, der kender de økonomiske konsekvenser af sygefravær og lidt mindre end 60 % kender omkostningerne, når det drejer sig om sygefravær relateret til stress og mistrivsel.

### ***Markedets aktører mangler indsigt i hvad kompleksitet, hastighed, digitalisering og øvrige ændrede rammevilkår betyder for menneskers psykiske trivsel***

- Kun en lille andel mener, at årsagen til at de har været udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere skyldes manglende indsigt i mennesker adfærd/reaktioner.

- Ligeledes er en markant stor andel optaget af, hvordan ændrede vilkår på arbejdsmarkedet påvirker det enkelte menneske.
- Men i den forbindelse er det måske interessant, at mange af respondenterne selv er tidspresset. De angiver i hvert fald, at de vurderer, at manglende tid til at engagere sig i problemet er en af årsagerne til, at de har været udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel blandt deres medarbejdere.

### **Generelt**

- Topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. Men mange føler sig samtidig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Manglende tid og vanskeligheder ved at få ledelsens opmærksomhed på problemet er hyppigste årsager til, at respondenterne har været udfordret af problemer med stress og mistrivsel hos deres medarbejdere. Men topledelsen oplever at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen på deres ledermøder, ligesom de tilkendegiver at arbejde med forebyggende indsatser. Det kan mellemlederne dog ikke nikke genkendende til på samme omfang.
- Mange har oplevet udfordringer som leder pga. stress og mistrives hos deres medarbejdere, men synes omvendt at de har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø og hele 34 % har slet ikke deltaget i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø.
- Mange har viden om hvor stort et sygefravær, de har på deres arbejdsplads, men ikke nødvendigvis om det skyldes stress og mistrivsel og en stor andel har ingen viden om, hvad sygefraværet koster organisationen om året – særligt ikke når det kommer til fravær pga. stress og mistrivsel.
- Samlet set viser undersøgelsen, at en markant andel af respondenterne vurderer, at der er behov for, at ledelse i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. ( 89 %). Dette til trods for, at størstedelen vurderer, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.

### **6.2 Delkonklusion på behovet for øget fokus og strategiske indsatser:**

Næsten 90 % af lederne melder, at de har oplevet sig udfordret af problemer vedrørende mistrivsel og stress mm på arbejdspladsen.

En markant andel af respondenterne vurderer, at der er behov for, at ledelser i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Således vurderer 50 % af respondenterne, at der i høj grad er et behov og 39 % vurderer, at der i nogen grad er et behov.

Samtidigt vurderer over 3 ud af 4 (se s 9), at de i høj eller nogen grad har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø. Herunder mener 80 % af toplederne og 68 % af mellemlederne ikke, at de mangler indsigt i menneskers adfærd/ reaktioner. Kun 60 % af toplederne kender omkostningerne forbundet med sygefravær relateret til mistrivsel og stress. Og kun 25 % af mellemlederne kender omkostningerne.

Og kun 50 % tilkendegiver, (se s. 9) at de i høj eller nogen grad arbejder med den forebyggende indsats i forhold til stress og mistrivsel.

Besvarelsene indeholder altså nogle modsatrettede/ dilemmafyldte besvarelser. De kunne antyde, at selvforståelse af egne kompetencer hos topledere (og mellemledere) ikke hænger sammen med, at 89 % vurderer, at der er behov for forøget indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø.

En konstatering, som jo så også deles af regering, folketing, WHO, NFA, en lang række arbejdstager organisationer og som er dette projekts arbejds hypotese.

Spørgsmålet er så stadig- hvordan kommer det psykiske arbejdsmiljø så højere op i ledelsesprioriteringerne og måske i top 3 over MWB?

Yderligere oplysninger om resultaterne i den kvantitative undersøgelse ligger som bilag.

### 6.3 Kvalitativ undersøgelse

Efter gennemførelse af den kvantitative undersøgelse og bearbejdning af svarene arbejdede projektgruppen med bidrag fra den eksterne sparringsgruppe med kodning af temaer, der var relevante for den videre proces- de kvalitative interview af 15 topchefer/ HR chefer/ mellemledere.

Spørgeguiden indeholdt 5 spørgsmål og indeholdt foruden indledende oplysninger om position, ledelsesspænd, ledererfaring, uddannelsesbaggrund mm et batteri af spørgsmål relateret til ovenstående delkonklusioner på den kvantitative undersøgelse. Spørgsmålene dannede baggrund for semi strukturerede interview og indeholdt følgende spørgsmål:

1. Hvordan har du tilegnet dig din viden om bæredygtige arbejdspladser og fastholdelse/sikring af et godt psykisk arbejdsmiljø?
2. Hvordan bruger du ovennævnte viden og dine kompetencer konkret i det daglige ledelsesarbejde, i eget ledelsesrum og i det strategiske arbejde i din virksomhed?  
Ex.:
  - Sikring af tid til arbejdet med bæredygtighed / psykisk trivsel
  - Ledelsesinfo vertikalt og horisontalt
  - Dialog i chefteams og i forhold til direktionsniveau
  - Afsættelse af ressourcer til arbejdet generelt- videndeling, forebyggelse
  - Hvordan prioriteres der efter din mening mellem indtjening, bundlinje, bæredygtigt arbejdsmiljø? Fordel 10 point.
  - Hvis offentlig: bundlinje, bruger/ politikertilfredshed, dokumentation, bæredygtigt arbejdsmiljø
  - Andet?
3. I vores undersøgelse vurderer størstedelen, at topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. Samtidigt vurderer størstedelen, at der er behov for at ledelsen i de danske virksomheder øger fokus og strategisk indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Hvad er dine refleksioner på det?
4. Hvad skal der efter din mening til for at vende den tilsyneladende negative spiral for mange arbejdstageres trivsel/ bæredygtige arbejdspladser?

- Flere centralt fastsatte regler / lovgivning?
- Mere viden – hos hvem
- Større indsats i topledelsen
- Bedre uddannelse af ML
- Langsigtet kulturændring
- Andet

## 6.4 Delkonklusion

De 15 gennemførte interview, 8 topledere og 7 ML, blev transskriberet og nedenfor følger en præsentation af, hvad der kan udledes af de gennemførte interview, idet følgende temaer er trukket ud af materialet:

- Hvad er din faglige baggrund for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, herunder lederuddannelse
- Hvordan bruger du konkret din viden om psykisk arbejdsmiljø
- Hvordan prioriteres det psykiske arbejdsmiljø i din virksomhed
- Hvad er der efter din mening brug for fremadrettet for at få mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø
- Har du andre refleksioner i forhold til at forstå situationen på det danske arbejdsmarked hvor trivselen tilsyneladende falder og stress mm stiger

## Uddannelse og viden om psykisk arbejdsmiljø

Af de 15 interviewede har alle deltaget i en eller anden form for lederkvalificering, flere gennem løbende kursusvirksomhed, et par stykker primært gennem learning by doing og blandt toplederne har den overvejende del en formaliseret videregående uddannelse.

I forhold til det interrelationelle perspektiv og den individual psykologiske indsigt i menneskers eksistentielle trivsel, herunder konkret uddannelse i forebyggelse og håndtering af potentielle udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø er der blandt de 15 deltagere kun 2 der har formaliseret viden indenfor feltet. I form af længevarende uddannelses aktiviteter, hvori der indgår selvrefleksion og træning af relationskompetence og intervention i vanskelige situationer på arbejdspladsen. Flere har deltaget i AMO relateret sikkerheds uddannelse (for mange år siden) og alle har konkret erfaring med APV og andre formaliserede værktøjer.

Den i den kvantitative undersøgelse selvoplevede indsigt og viden om psykisk arbejdsmiljø (3 ud af 4 oplever at de har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø) matches ikke af de interviewedes selvopfattelse, hvor man er klar over, at der er behov for mere viden om menneskers eksistentielle behov, trivsels parametre og hvad der skaber mistrivsel i en grad, hvor det fører til sygefravær relateret til stress og mistrivsel.

Interviewene bekræfter således heller ikke undersøgelsen der viste, at 80 % af toplederne og 68 % af ML var uenige eller meget uenige i, at de mangler indsigt i menneskers adfærd/ reaktioner. Hvilket sikkert hænger sammen med, at man i en interview situation har bedre mulighed for at reflektere over egen habitus.

### **Hvordan bruger lederne deres viden om psykisk arbejdsmiljø**

Alle deltageres virksomheder arbejder med de lovbestemte tiltag, som jævnlige APV og trivsels undersøgelser. Et enkelt sted sker det 4 gange årligt og andre steder i form af ugentlige tavlemøder med trivsel på dagsordenen. Man arbejder med indførelse af nye arbejdsformer, sætter lederuddannelse i gang, har personlige dialog systemer og nogle steder tager man konkret fat i de ledere der ser ud til at have behov for støtte i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i eget ledelsesrum. Flere ledere erkender, at APV ikke kan stå alene, men skal understøttes af konkret leder træning og opfølgning på "tingene". Som man bare ikke har det store fokus på. Nogle steder har man fokus på videndeling ifht. Hvad der skaber stress. Man er generelt lidt famlende på emnet mens intentionerne er fine.

Alt i alt ser interviewene ud til at bekræfte spørgeskema undersøgelsen der viste, at det kun er lidt over halvdelen der tilkendegiver, at de i høj eller nogen grad arbejder med forebyggende indsatser ifht. Stress og mistrivsel.

### **Hvordan prioriteres det psykiske arbejdsmiljø i din virksomhed**

Alle interviewede blev bedt om at placere/ fordele 10 point i forhold til emnerne: indtjening, vækst, bæredygtigt arbejdsmiljø og hvis offentlig virksomhed: bundlinje, bruger/politikertilfredshed, dokumentation, bæredygtigt arbejdsmiljø.

På nær en enkelt deltager faldt det bæredygtige arbejdsmiljø ikke overraskende på sidstepladsen med 1 eller ingen point.

Dog fik emnet følgende uddybende kommentarer:

- Og der mangler kompetencer i virksomheden på feltet, men vi har nogle værdier om medinddragelse. Jeg giver det ½ point ud af 10
- Der arbejdes ret systematisk med det, topledere måles på det psykiske arbejdsmiljø og trivslen. Det kommer til sidst men emnet tales om- politisk korrekthed
- Kommer sidst, men CSR får fokus
- Der kommer ikke noget ovenfra- der er ikke rigtigt fokus på det. KPI fortrænger
- Det kommer på 3. pladsen, der er fokus på den lange bane på ledelse. Vi måler løbende på stress niveauet. Bestyrelsen er ret optaget af det psykiske arbejdsmiljø og diversitet

Udsagnene modsvarer fint af den kvantitative undersøgelse, hvor 71 % oplevede at topledelsen på deres arbejdsplads i høj eller nogen grad har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø, men hvor 89 % af respondenterne alligevel vurderer, at der er behov for, at ledelser i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

### **Hvad er der efter din mening brug for fremadrettet for at få mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø og har du andre refleksioner du gerne vil uddybe her**

I den kvantitative undersøgelse tilkendegav 82 % af respondenterne, at de var optagede af, hvordan de ændrede vilkår på arbejdsmarkedet påvirker det enkelte menneske. 39 % svarede i høj grad, 43 % i nogen grad. Kun 5 % svarede i mindre grad og kun 2 % slet ikke. Mange af respondenterne tilkendegav samtidigt, at de selv var tidspressede og angav, at den manglende tid til at engagere sig i problemet var en af årsagerne til, at de oplevede sig udfordret af problemer med stress og mistrivsel blandt deres medarbejdere.

De interviewede ledere og især topledere gav udtryk for samme overvejelser som angivet ovenfor og uddybede deres refleksioner således:

- Det er værditænkningen der har brug for ændringer- det er en strukturelt samfundsmæssig udfordring- det er ikke noget ledelsen kan ændre grundlæggende på (Topleder i privat virksomhed)
- Der er for mange håbløst uuddannede chefer. Det psykiske arbejdsmiljø indgår ikke i rekrutteringsgrundlaget. Topledelsen måles ikke på det (ML)
- Der skal fokus på at mange unge mennesker har psykiske problemer. Hvis vi ansætter 10 viser det sig at 7 ikke kan stå distancen (ML detailhandlen)
- Det er ikke bare virksomhedernes ansvar. Det er mængden af forstyrrelser- onlineverdenen- alt er transparent – se mit dejlige liv. Virksomhederne står magtesløse i forhold til det liv der ikke er arbejdsliv, men som fylder i arbejdslivet. 12 tals piger- hårdere liv. Det er på den store klinge- hvad sker der? ML skal klædes bedre på. Mere dialog, mere social kapital. Topledelsens ansvar er at finansiere, investere og insistere. Og så er der et særligt unge issue her. Behov for at være elsket og anerkendt. De 35-43 er også særligt pressede. Alt er så udstillet – se mit smukke liv. Og når det så krakelerer...(HR topchef i stor dansk virksomhed).
- Der er behov for mere fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Der er stor forskel på behovene i forskellige brancher. Der skal ses på det med samfundsmæssige øjne. Hvad er det for nogle krav vi stiller til os selv? Vi mangler viden om bæredygtighed ude på arbejdspladserne. Ikke mindst i topledelsen. Mere fokus på, hvad det er for nogle typer der sidder i topledelsen. Og der er brug for uddannelse i det psykiske arbejdsmiljø. også i bestyrelserne (ML i Bank)
- Regler virker ikke. Der skal uddannelse og plads til forskellighed til. Der er ingen plads til store armbevægelser. ML skal uddannes bedre. Det er en usund samfundsstruktur. Der skal kultur og filosofi ind i organisationerne.(ML i undervisningsinstitution)
- Der skal fokus på 30-45 årige- de er pressede- ikke kun på arbejdet. Forventningsafstemning og kommunikation skal der til. Topledelsen skal vurderes på det psykiske arbejdsmiljø og presset skal komme ovenfra. Man vasker trapperne ovenfra. Der skal mere viden i ledelsen. ML i produktionsområderne er typisk godt klædt på. Det er de nødt til at være af hensyn til sikkerheden. Andre ML- room for improvement. Og der er brug for mere rammesætning.(HR topchef medicinal industrien)
- Der er brug for mere sund fornuft i den daglige ledelse. Der er et strukturelt samfundselement her. Fokus er på vækst. Folk løber hurtigere. Finde de underliggende rootcauses- så der kan peges på handling. Det handler også om at have fokus på ledelsens rolle og dens ansvar for trivslen. Og være konsekvente hvis lederne ikke lever op til værdierne og kravene. Samtidig må vi erkende, at ML presses alle steder fra.(HR topchef i produktionsvirksomhed)
- Tilliden til topledelsen måles i APV- ikke i resultatkontrakten. Der er kommet overdreven fokus på processer og dokumentation- i stedet for faglig substans. Der er ingen tid til fordybelse. Det kan de yngre ikke cope med. Der skal mere indsats fra topledelsen, bedre uddannelse af ML og langsigtet kulturændring til. Det er typisk viden arbejdere der har problemer. (ML i statslig styrelse)

- Der er forskel på problemet i Vestjylland og i KBH. Men alle har i dag et meget travlt liv.(ML i bank)
- Tag det nu roligt i toppen- stop de konstante organisationsændringer og dokumentationen i det offentlige. Giv plads til folks faglighed.(tidligere topchef nu international ledelseskonsulent)
- Meget handler om privatfronten. Vi stiller for store krav til folks selvledelse- det giver stress. (topleder i det offentlige)
- Det psykiske arbejdsmiljø skal være i orden- ellers udvandrers de. (direktør i socialøkonomisk virksomhed) For de unge handler det også meget om deres privatliv og kærlighedsliv. Det kræver disciplin, som de 30 årige ikke har i dag. De unge i dag er meget skrøbelige. De har et hårdt optrukket indbyrdes hierarki, de er autoritetstro og jeg har i mine ansættelser gennem de sidste 25 år ikke oplevet så megen intern konkurrence som her. De har behov for konstant anerkendelse- jeg har indimellem sagt til dem ” jeg kan simpelthen ikke lide jer hele tiden altså”. Det virker som om, at alle de sociale medier og al den tid du bruger der har enorm stor betydning- og det er ikke altid arbejdspladsens skyld. Det handler også om noget andet. De er stressede og det ene og det andet og det har ikke noget med arbejdspladsen at gøre overhovedet. Det hele kører på dem på alle mulige måder. Altså her er mange unge. Men vi har også mange ældre og de er jo slet ikke stressede på den måde. Det er som om de unge ikke kan klare ret meget. Det er som om nogle værdier har flyttet sig. ”Man kan hvad man skal ”-siger jeg nogle gange til dem. Det forstår de ikke...  
 ”For 4 år siden havde jeg det sådan: nu må de fandme tage sig sammen.” Sådan har jeg det ikke mere. Det er ikke noget de selv har styr på. Det er simpelthen tidsånden, som de er hvirvlet ind i og som de ikke ene og alene kan komme ud af. Og det er et kæmpe individuelt pres. Og det handler ikke om kun om arbejdet- det handler en hel masse om deres privatliv – de farer rundt. Tidsånd og kultur- det er det det handler om. Det er som om det hele er for hårdt for dem.

## 7. Opsamling

Det var formålet med undersøgelsen, at give nogle bud på, hvordan danske virksomheder kan få større transfer mellem indsats og effekt på området det psykiske arbejdsmiljø. Sagt på en anden måde, hvordan man gennem ledelse kan bidrage til, at samfund, organisationer og individer i størst muligt omfang gennem samarbejde kan skabe bæredygtige arbejdspladser, som forudsat i FN's verdensmål 8.8. Det var hensigten at skabe indsigt i, hvordan det kan forstås og hvad der kan stilles op i forhold til, at man samfundsmæssigt og ledelsesmæssigt tilsyneladende ikke har det nødvendige fokus på udviklingens påvirkning på menneskers mentale trivsel i arbejdssammenhæng. Eftersom mange undersøgelser i de senere år har vist, at den mentale trivsel falder i den danske arbejdsstyrke, mens stress mm når nye højder..

Samlet set viser undersøgelsen, at en markant andel af respondenterne vurderer, at der er behov for, at ledelse i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. ( 89 % i den kvantitative og alle interviewede). Dette samtidig med, at

størstedelen i den kvantitative undersøgelse vurderer, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. I interviewene var alle klar over, at de mangler kompetencer på feltet og for fleres vedkommende har vanskeligt ved at se hvad der konkret kan / skal gøres. Der er et dilemma her, som kan undersøges nærmere.

Det er også muligt at konkludere, at mens 90 % (kvantitative) føler sig udfordret af problemer med mistrivsel og stress mm. i lederjobbet, er det tiden til arbejdet med temaet og det at få sin ledelses opmærksomhed der især udfordrer. Det er primært mellemlederne der har problemet med at få ledelsesopmærksomhed. Altså fra top- og vicetopledere. Og jo større virksomheden jo er mindre tid er der til det forebyggende arbejde. En konstatering der et stykke vej går igen i interviewene.

Det er rigtigt interessant, at begge spørgeundersøgelser viser, at alle interviewede og 82 % i online undersøgelsen har fokus på, at ændrede livs – og arbejdsvilkår påvirker arbejdskulturen og det enkelte menneske meget. Det være sig gennem øget kompleksitet, digitalisering, effektivitetskrav mm.

Endvidere er det interessant, at der i interviewene og til dels i online undersøgelsen peges på en særlig skrøbelighed, særlige behov for de 30-45 årige, som synes særligt pressede af ændrede samfundsværdier, behov for anerkendelse og/ eller det at være småbørns forældre.

Med projektets undersøgelse kan man forsigtigt konkludere, at hvis man vil have det psykiske arbejdsmiljø højere op i ledelsesprioriteringen er der behov for ændringer i ledelsespraksis. Her er de bud, som projektets findings kan bære:

- Der er brug for mere viden om menneskets mentale begrænsninger og forebyggelse og håndtering af u hensigtsmæssige trivsels tilstande. Både hos medarbejderne selv, i arbejdspladsernes ledelse og i det politiske niveau, hvor der skabes muligheder for landets organisationer og virksomheder
- Der er behov for en større strategisk indsats på feltet – startende i topledelsen, der i større omfang skal gå forrest. En del tyder på, at der er brug for nye værktøjer. F.eks KPI for topledelsen. Både organisatorisk og individuelt.
- Der er brug for bedre tid til at arbejde med forebyggende indsatser – og viden om, hvad der virker
- Der er nok også brug for at sætte særligt fokus på ungdoms kultur og børnefamilie trivsel
- Der er behov for en samfundsmæssig dialog om hvor vi vil hen...

I Politiken (14.06.20) reflekterer Svend Brinkmann om TV programmet "Løvens hule" og menneskets dyder, som har ændret sig radikalt siden antikken og frem til i dag. Han slutter sin kronik sådan her:

"Det er fint at vi har "Løvens hule", men måske skal vi også have " pindsvinets hule". Et program der ikke handler om overskridelse og iværksætteri, men om at sætte accelerationssamfundets hastighed lidt ned. Vi mangler "istå sætter" modet til mindre – og de dyder der er forbundet hermed.

Udsagnet kan indgå i refleksionerne.

## 8. Efterskrift- Corona

Da slutrapporten skulle skrives var det en overvejelse, hvordan Corona kunne komme til at påvirke arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø fremadrettet. Projektleder besluttede, at det var nødvendigt at foretage nogle fornyede interview med nogle stykker af dem der var interviewet inden Corona. Et uddrag af ledere på diplomuddannelsen i ledelse og AU i Ledelse, der blev gennemført online i foråret 2020, blev også inddraget i refleksionerne over Coronas betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Tanken var, at lade de fornyede interview mm afgøre, hvordan Corona evt. skulle implementeres i projektarbejdet og rapporten.

Efter gennemførelsen af ovennævnte interview m.m. blev beslutningen ikke at inddrage Coronas betydning direkte i projektets arbejde, men alene at formidle de bidrag af betydning for forståelse af det psykiske arbejdsmiljø, som de nye data bringer frem i lyset.

Det er ikke til at vide, hvad grundige undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø under og efter Corona vil vise i forhold til fremtidens tyngdepunkter for arbejdet med trivsel på arbejdspladserne. Og heraf eventuelle nye interventionsområder for ledelsen i virksomhederne.

Arbejdspladserne er ved at blive genåbnet og det bliver spændende at se og høre, hvordan hjemmearbejdet har påvirket folks arbejdsvilkår. Mens det stod på og efter tilbagevenden til virksomhederne.

At Corona har givet flere opgaver for lederne er der nok ikke tvivl om. Her er et udpluk af de tiltag, som ledelsen i fremtiden må have med i deres overvejelser omkring forebyggelse af mistrivsel, stress og andre problemstillinger på det psykiske arbejdsmiljø's arena:

- Medarbejdere der har arbejdet hjemme i flere måneder kan ikke holde ud at komme tilbage til storrumskontorer. Observeret i en Revisor virksomhed, som måtte udtænke nye kontorfaciliteter, andre arbejdsformer – herunder hjemmearbejde i rokader mm
- Flere virksomheder har noteret sig, at det har påvirket folks selvværd /selvtillid at være blandt de der blev sendt hurtigst hjem, idet man opfatter sig selv blandt dem, der altså bedst kan undværes. Opfølgning har været nødvendig og produktiviteten har været faldende hos disse medarbejder (forskellige virksomheder)
- Driftsledelse er kommet i forgrunden hvor "anerkendende ledelse" var meget i fokus før Corona. Det skaber utryghed, fordi man kender begrundelsen – afskedigelser i sigte. (Bank)
- I og efter Corona er der yderligere behov for klar kommunikation fra ledelsen. De virksomheder der før Corona havde styr på deres interne kommunikationsprocesser er også dem, der formår at håndtere kommunikationen under krisen. Det kræver stærke kommunikations kompetencer. Ellers misser man medarbejdernes behov for mening og retning i en krisesituation

## 9. Referencer

- Imran Rashid, Sluk – Kunsten at overleve i en digital verden (2017). Lindhardt og Ringhof
- Tue Isaksen, Biologisk stress- set gennem samfundsudviklingens øjne (2016). Arbejdsmiljøcentret
- Jan Nørgaard, Substantiel Ledelse (2018). Hans Reitzels
- Maja L. Haslebo, Organisatorisk medlemskab (2014). Dansk psykologisk forlag
- Christian Ørsted, Livsfarlig ledelse (2013). Peoples Press`
- Yuval Noah Harari, Homo deus- en kort historie om i morgen (2017). Lindhardt og Ringhof
- Thomas Piketty, Kapital og ideologi (2020). Informations & Djøfs forlag
- Anders Fogh Jensen og Dennis Nørmark, Pseudoarbejde (2018). Gyldendal
- Bjarne Christiansen, Krisekommunikation (2020) LinkedIn
- Troels Gotlieb, Er stress et traume? (2019) Cfl. Artikler
- Emil Sloth Andersen, Åbne kontorlandskaber er helvede på jord (2020) Kronik i Politiken
- Anders Colding Jørgensen, Hvornår har du sidst sagt nej til digitalisering (2019) Politiken
- Stefan Polke, Hasta la vista, baby (2019). Politiken debat
- Raben Rosenberg i Politiken (2018) Ramt af livet
- Stine R. Læsø, Jeg er dødtæt af pseudoarbejde (2019) Kronik
- Jens Hauch m.fl, Flere danskere lider af alvorligt stress (2019) Politiken debat
- Jens Kisbye, seks skridt til bedre stemning på jobbet (2018) Magasinet Arbejdsmiljø
- Eva Secher Mathiesen, Det gode liv er i bedste fald blevet en heldig bivirkning (2018) Tema ramt af livet. Politiken
- Dennis Nørmark, Stress er din egen skyld (2018) debatindlæg i Politiken
- Thomas Milsted, Arbejdsgiverne kan ikke blive ved med at finde på undskyldninger. (2019) A4 medier
- En lang række dialoger med fagfolk

## 10. Bilag: Uddybning af kvantitative resultater

### KVANTITATIVE RESULTATER

*FoU-projektet Bæredygtige arbejdspladser*

#### Opsummering ift. hypoteser

*Mellemledere mangler kompetencer og indsigt i at lede op ad i forhold til at berige topledelsen med info og forebygge/ handle i forhold til eget ledelsesspænd*

- En del mellemledere har følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere sammenlignet med topledere, selvom mange mellemledere oplever, at topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Mellemlederne oplever, at det er vanskeligt at få deres ledelses opmærksomhed på problemet, ligesom en stor del føler sig presset på tiden ift. At engagere sig i problemet.
- Mange mellemledere har en oplevelse af, at de i nogen grad har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø, men det er kun 20 %, der i høj grad vurderer, at de har tilstrækkelig viden.
- 37 % af mellemlederne oplever i høj eller nogen grad, at det psykiske arbejdsmiljø er på dagsorden ved ledermøder. 55 % af mellemlederne drøfter forhold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer. 48 % arbejder i høj eller nogen grad med forebyggende indsatser, mens 17% slet ikke arbejder med forebyggende indsatser.
- En stor del af mellemlederne kender til det samlede sygefravær (72 %), men kun få (39 %) kender til omfanget af sygefravær pga. stress og mistrivsel. Kun en lille andel (omkring 25 %) kender omkostningerne ved sygefravær.

*Topledelser mangler indsigt, viden og opmærksomhed på de afledte effekter af et dårligt psykisk arbejdsmiljø*

- Topledelsen har stort fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.
- Halvdelen af toplederne har følt sig udfordret af problemer med stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Topledere mener ikke, at de mangler indsigt i mennesker adfærd/reaktioner, ligesom det kun en mindre andel føler sig presset på tiden ift. At engagere sig i problemet.
- Toplederne oplever, at de har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø og en stor del af dem (71 %) deltager i ledermøder, hvor psykisk arbejdsmiljø er på dagsorden.
- Mange af dem drøfter hold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer, ligesom en stor del af dem har tilkendegivet, at de arbejder med forebyggende indsatser.
- 97 % af toplederne kender det generelle sygefravær i deres organisation og 86 % af dem kender omfanget af sygefravær relateret til stress og mistrivsel. Det er dog "kun" 70 %, der kender de økonomiske konsekvenser af sygefravær og lidt mindre end 60 % kender omkostningerne, når det drejer sig om sygefravær relateret til stress og mistrivsel.

*Markedets aktører mangler indsigt i hvad kompleksitet, hastighed, digitalisering og øvrige ændrede rammevilkår betyder for menneskers psykiske trivsel*

- Kun en lille andel mener, at årsagen til at de har været udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere skyldes manglende indsigt i mennesker adfærd/reaktioner.

- Ligeledes er en markant stor andel optaget af, hvordan ændrede vilkår på arbejdsmarkedet påvirker det enkelte menneske.
- Men i den forbindelse er det måske interessant, at mange af respondenterne selv er tidspresset. De angiver i hvert fald, at de vurderer, at manglende tid til at engagere sig i problemet er en af årsagerne til, at de har været udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel blandt deres medarbejdere.

### Generelt

- Topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. Men mange føler sig samtidig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Manglende tid og vanskeligheder ved at få ledelsens opmærksomhed på problemet er hyppigste årsager til, at respondenterne har været udfordret af problemer med stress og mistrivsel hos deres medarbejdere. Men topledelsen oplever at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen på deres ledermøder, ligesom de tilkendegiver at arbejde med forebyggende indsatser. Det kan mellemlederne dog ikke nikke genkendende til på samme omfang.
- Mange har oplevet udfordringer som leder pga. stress og mistrives hos deres medarbejdere, men synes omvendt at de har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø og hele 34% har slet ikke deltaget i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø.
- Mange har viden om hvor stort et sygefravær, de har på deres arbejdsplads, men ikke nødvendigvis om det skyldes stress og mistrivsel og en stor andel har ingen viden om, hvad sygefraværet koster organisationen om året – særligt ikke når det kommer til fravær pga. stress og mistrivsel.
- Samlet set viser undersøgelsen, at en markant andel af respondenterne vurderer, at der er behov for, at ledelse i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dette til trods for, at størstedelen vurderer, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.

## Uddybning af resultaterne

### Mange ledere har følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel

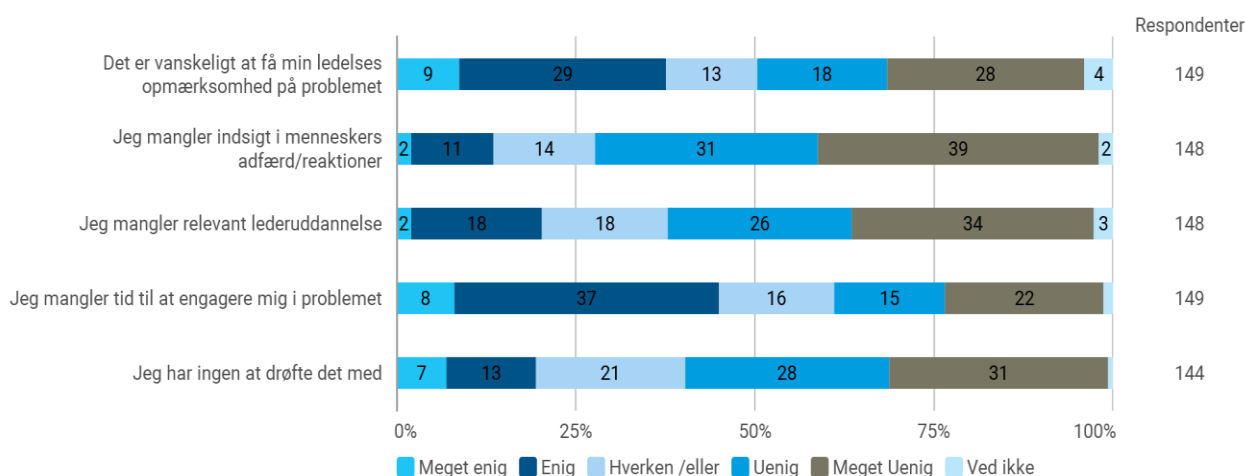
71% oplever i høj eller nogen grad, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø. Men samtidig har 57% i høj eller nogen grad følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.

- Alder:
  - Jo højere alder respondenterne har, i jo højere grad oplever de, at topledelsen på deres arbejdsplads har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.
  - Alder kan kun en begrænset indflydelse på, om respondenterne har følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Position:
  - Ikke overraskende er der langt flere topledere (94 % samlet i høj og nogen grad), der oplever, at topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø sammenlignet med mellemlederne (66 % i høj og nogen grad).
  - Lidt flere mellemledere (59 %) har følt sig udfordret af problemer ved stress og mistrivsel hos deres medarbejdere end topledere (46 %)
- Organisationstype:
  - Ikke bemærkelsesværdige forskelle på offentlige og private virksomheder.

- Hovedgruppe:
  - Respondenter fra servicegruppen skiller sig ud ved i højere grad at have følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel hos deres medarbejdere.
- Organisationsstørrelse:
  - Respondenter fra virksomheder med 500-1000 ansatte adskiller sig fra de andre virksomhedsstørrelser idet færre vurderer, at topledelsen har fokus på et godt psykisk arbejdsmiljø.

#### Årsager til at lederne har følt sig udfordret af problemer vedr. stress og mistrivsel

Ser man på årsagerne til at respondenterne har følt sig udfordret, vurderer 38 %, at det skyldes, at det er vanskeligt at få deres ledelses opmærksomhed på problemet og 45 % vurderer, at årsagerne til at de har følt sig udfordret hænger sammen med, at de mangler tid til at engagere sig i problemet.



Samlet set ser spørgsmålet om tid og ledelsesopmærksomhed ud til at være de væsentligste blandt de muligheder, der er listet som årsager til at være udfordret. Det er dog et broget billede, hvor alle de mulige årsager har nogen tilslutning og også høje grader af ingen tilslutning.

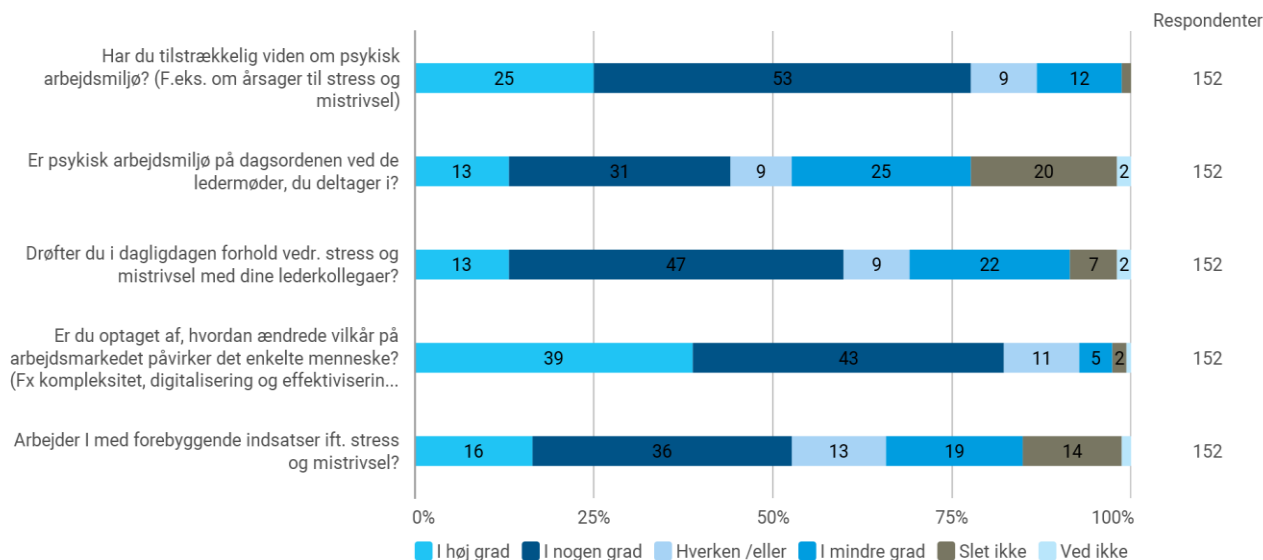
- Alder:
  - Flere af de yngre respondenter vurderer, at en af årsagerne til udfordringerne skyldes, at det er vanskeligt at få deres ledelses opmærksomhed på problemet.
  - Der er en tendens til, at det særligt er de yngre respondenter, som oplever at manglende relevant lederuddannelse er årsag til, at de har oplevet udfordringer med problemer med stress og mistrivsel blandt deres medarbejdere.
  - Der er ligeledes en tendens til, at de yngre respondenter oplever tid til at engagere sig i problemet som en årsag til udfordringerne.
- Position:
  - Stor forskel på topledere og mellemledere i vurderingen af, om det er vanskeligt at få ledelsens opmærksomhed på problemet. Langt flere mellemledere oplever at det er vanskeligt.
  - 80 % af topledere er uenige eller meget uenige i, at de mangler indsigt i mennesker adfærd/reaktioner. Den tilsvarende andel hos mellemledere er 68 %.
  - Hvad angår manglende relevant lederuddannelse, svarer 11 % af topledere, at de mangler relevant lederuddannelse, mens den tilsvarende andel hos mellemledere er 23 %.

- 51 % af mellemlederne er enige (41 %) eller meget enige (10 %) i, at manglende tid til at engagere sig i problemet er en af årsagerne til udfordringerne, mens kun 20 % af toplederne er enige i dette udsagn.
- Organisationstype:
  - Flere ledere fra den private sektor oplever at mangle relevant lederuddannelsen sammenlignet med den offentligt sektor.
- Hovedgruppe:
  - Manglende tid som årsag til at have følt sig udfordret er en smule mere udbredt blandt respondenter fra servicegruppen end fra respondenter fra produktionsgruppen.
  - Mens ingen at drøfte det med som årsag til at have følt sig udfordret, er en smule mere udbredt blandt respondenterne fra produktionsgruppen end blandt respondenterne fra servicegruppen.
- Virksomhedsstørrelse:
  - Respondenter fra virksomheder på under 10 ansatte oplever ikke – modsat de andre – at det er vanskeligt at deres ledelses opmærksomhed på problemet.
  - Særligt respondenter fra virksomheder på 500-100 medarbejdere adskiller sig ved i højere grad at mangle tid til at engagere sig i problemet.
- Efteruddannelse:
  - Respondenter med en AU synes i højere grad end respondenter med en diplom eller master og respondenter uden nogen lederuddannelse, at det er vanskeligt at få deres ledelses opmærksomhed på problemet.
  - Respondenter med en AU eller ingen lederuddannelsen føler i højere grad end de andre, at de mangler relevant lederuddannelse.

### Ledelse og psykisk arbejdsmiljø

Over 3 ud af 4 respondenter oplever, at de i høj eller nogen grad har tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø, mens 44 % tilkendegiver, at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen ved de ledermøder, de deltager i.

60 % af respondenterne drøfter i høj eller nogen grad forhold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer, mens en 82 % af respondenterne er optaget af, hvordan ændrede vilkår på arbejdsmarkedet påvirker det enkelte mennesker. Til gengæld er det kun lidt over halvdelen, der tilkendegiver, at de i høj eller nogen grad arbejder med forebyggende indsatser ift. Stress og mistrivsel.



De største udfordringer, der indikeres af spørgsmålet er for det første, at 20 % af respondenterne svarer, at psykisk arbejdsmiljø slet ikke er på dagsordenen ved de ledelsesmøder, de deltager i, og 25 % svarer, at det kun sker i mindre grad. For det andet at 1/3 af respondenterne svarer, at der kun i mindre grad eller slet ikke arbejdes med forebyggende indsatser i deres organisation og oveni det, at 13 % ikke ved om det sker.

- Alder:

- Tendens til at jo ældre respondenter er, i jo højere grad oplever de at have tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø.
- De to yngste aldersgrupper skiller sig ud ved i noget mindre grad end de øvrige grupper at angive at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen ved de ledermøder, de deltager i.
- Der er en tendens til, at jo højere alder respondenterne har, i jo højere grad oplever de, at egen organisation arbejder med forebyggende indsatser.

- Position:

- Der er ikke de store forskelle mellem topledere og mellemledere på spørgsmålet om tilstrækkelig viden om ledelse og psykisk arbejdsmiljø, hvis man ser samlet set på dem, der har svaret i høj grad og i nogen grad. Men ser man kun på dem, der har svaret i høj grad, har 45% af toplederne svaret i høj grad og kun 20% af mellemlederne.
- Der er markant forskel på toplederne og mellemlederne, når det drejer sig om, hvorvidt psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen ved ledermøderne. 71 % af toplederne angiver, at psykisk arbejdsmiljø i høj eller nogen grad er på dagsordenen, mens kun 37 % af mellemlederne angiver det.
- 78 % af toplederne angiver, at de drøfter forhold vedr. stress og mistrivsel med deres lederkollegaer, mens det til sammenligning er 55 % af mellemlederne, der drøfter det med deres lederkollegaer.
- 71 % af toplederne har angivet, at de arbejder med forebyggende indsatser ift. stress og mistrivsel, mens den tilsvarende andel hos mellemlederne er 48 %. Desuden er det interessant, at slet ingen topledere slet svarer ikke, mens der er 17 % af mellemlederne, der svarer slet ikke.

- Organisationstype:

- Lidt flere respondenter fra den offentlige sektor (48 %) tilkendegiver, at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen på ledermøderne end respondenterne fra den private sektor (39 %).

- Hovedgruppe:
  - Respondenter fra produktionsgruppen angiver i væsentligt højere grad end respondenter fra servicegruppen, at psykisk arbejdsmiljø er på dagsordenen ved ledermøder.
  - Respondenter fra produktionsgruppen angiver i væsentligt højere grad end respondenter fra servicegruppen, at de drøfter forhold vedr. stress og mistrivsel med lederkollegaer.
  - Respondenter fra produktionsgruppen arbejder i noget højere grad end respondenter fra servicegruppen med forebyggende indsatser.
- Efteruddannelse:
  - Respondenter med lederuddannelse oplever i større omgang at have tilstrækkelig viden om psykisk arbejdsmiljø end respondenter uden lederuddannelse.

### Deltagelse i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø

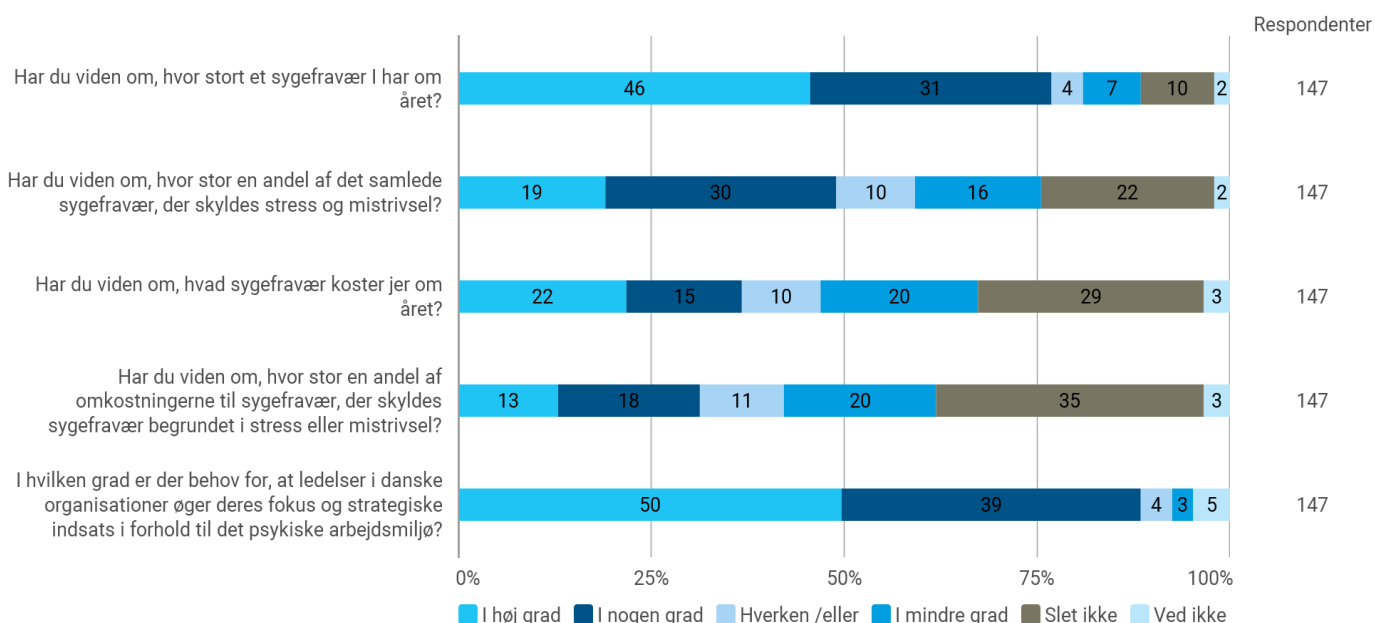
34% af respondenterne har slet ikke deltaget i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø. Den restende del af respondenterne har i forskelligt omfang deltaget i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø.

- Efteruddannelse:
  - 23 % af respondenterne uden lederuddannelse har deltaget i ledertræning vedr. psykisk arbejdsmiljø, mens den tilsvarende andel er 15-20 procentpoint større for respondenter med lederuddannelse.

### Omkostninger forbundet med stress og mistrivsel

Figuren viser, at en meget stor andel af respondenterne kender til det generelle niveau for sygefravær i deres organisation. Det drejer sig om i alt 77 %, herunder 46 % i høj grad og 31 % i nogen grad.

Men når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne har viden om, hvor stor en andel af sygefraværet der skyldes stress og mistrivsel, falder det klare kendskabsniveau til i alt 49 %, herunder 19 % i høj grad og 30 % i nogen grad. Dertil kommer, at 22 % angiver, at de slet ikke kender til, hvor stor en andel af sygefraværet, der skyldes stress og mistrivsel og 16 % svarer, at de kun i mindre grad har viden om det.



Med hensyn til viden om omkostninger forbundet med det generelle sygefravær ift. omkostninger forbundet med sygefravær forårsaget af stress og mistrivsel er billedet det samme. Altså at kendskabet på det generelle niveau er større end på det specifikke område for stress og mistrivsel. Begge dele dog på et lavere niveau.

Der er således i alt 37 %, der i nogen eller i høj grad har viden om omkostningerne forbundet med sygefravær i deres organisation. I alt har 49 % angivet, at de slet ikke eller i mindre grad har viden om omkostninger forbundet med sygefravær generelt.

I sammenligning er der i alt 31 %, der i nogen eller i høj grad har viden om omkostningerne forbundet med sygefravær pga. stress eller mistrivsel i deres organisation. I alt har 55 % angivet, at de slet ikke eller i mindre grad har viden om omkostninger forbundet med sygefravær specifikt relateret til stress og mistrivsel.

- Alder:
  - Der er ikke de store aldersforskelle, men næsten 20 % af den yngste aldersgruppe svarer, at de slet ikke har viden om størrelsen på sygefravær.
  - Den yngste aldersgruppe skiller sig ud ved at angive et markant lavere niveau for viden om hvor stor en del af det samlede sygefravær, der skyldes stress og mistrivsel (38 % har angivet slet ikke). Men også aldersgruppen 55-64 år skiller sig ud ved at hele 27 % har svaret slet ikke)
  - Alder har ikke betydning for viden om, hvad sygefravær koster arbejdspladsen om året – hverken de generelle omkostninger eller omkostningerne forbundet med stress og mistrivsel.
- Position:
  - 97 % af toplederne ved i høj eller i nogen grad hvor stort sygefraværet er i deres organisation, men det gælder for 72 % af mellemlederne. Den samme tendens gør sig gældende ift. hvor stor en andel af det samlede sygefravær, der skyldes stress og mistrivsel. Her har 86% af toplederne kendskab til hvor stor en andel af samlede sygefravær, der skyldes stress og mistrivsel, mens det kun er 39% af mellemlederne.
  - Langt flere topchefer har viden om, hvad sygefraværet – både generelt set og specifikt ift. stress og mistrivsel – koster arbejdspladsen om året sammenlignet med mellemlederne.
  - Begge ledergrupper kender i højere grad til det generelle niveau af sygefravær og omkostningen herved end specifikt ift. Fraværsniveauet og omkostningerne forbundet med stress og mistrivsel.
- Organisationstype:
  - Lidt flere respondenter fra den private sektor (78 %) har viden om, hvor stort et sygefravær arbejdspladsen har om året sammenlignet med respondenter fra den offentlige sektor (68%). Ligesom flere respondenter fra den private sektor (49 %) har viden om, hvor stort en del af det samlede sygefravær skyldes stress og mistrivsel sammenlignet med respondenterne fra den offentlige sektor (39 %)
  - 47% fra den offentlige sektor ved slet ikke, hvad sygefravær koster arbejdspladsen om året. Den tilsvarende andel fra den private sektor er 20 %. Fra den private sektor har 47 % viden om, hvad sygefravær koster om året, mens det kun glæder 22 % fra den offentlige sektor. Forskellene mellem den private sektor og den offentlige sektor gør sig også gældende hvad angår omkostningerne ved sygefravær pga. stress og mistrivsel.
- Hovedgruppe:
  - 92 % af respondenterne fra produktionsgruppen kender omfanget af sygefravær på deres arbejdsplads, mens det "kun" gælder 78 % fra servicegruppen. Det hænger sandsynligvis sammen med, at de fleste fra produktionsgruppen kommer fra den private sektor og de fleste fra servicegruppen fra den offentlige sektor.
  - Flere fra produktionsgruppen kender til omfanget af sygefravær pga. stress og mistrivsel end fra servicegruppen.

- Respondenter fra produktionsgruppen kender også i større omfang til omkostningerne – både generelt og specifikt ift. stress og mistrivsel – ved sygefravær end responder fra servicegruppen.
- Organisationsstørrelse:
  - De mindre virksomheder har i højere grad end de større virksomheder viden om, hvor stor en andel af det samlede sygefravær, der skyldes stress og mistrivsel.
  - De mindre virksomheder har også i højere grad viden om, hvad sygefraværet – både generelt og ift. stress og mistrivsel – koster arbejdspladsen om året.
- Efteruddannelse:
  - På disse spørgsmål er der ikke bemærkelsesværdige forskelle mellem respondenter med og uden lederuddannelse.

### Behov for øget fokus og strategiske indsatser

En markant andel af respondenterne vurderer, at der er behov for, at ledelser i danske virksomheder øger deres fokus og strategiske indsats i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Således vurderer 50 % af respondenterne, at der i høj grad er et behov og 39 % vurderer, at der i nogen grad er et behov.