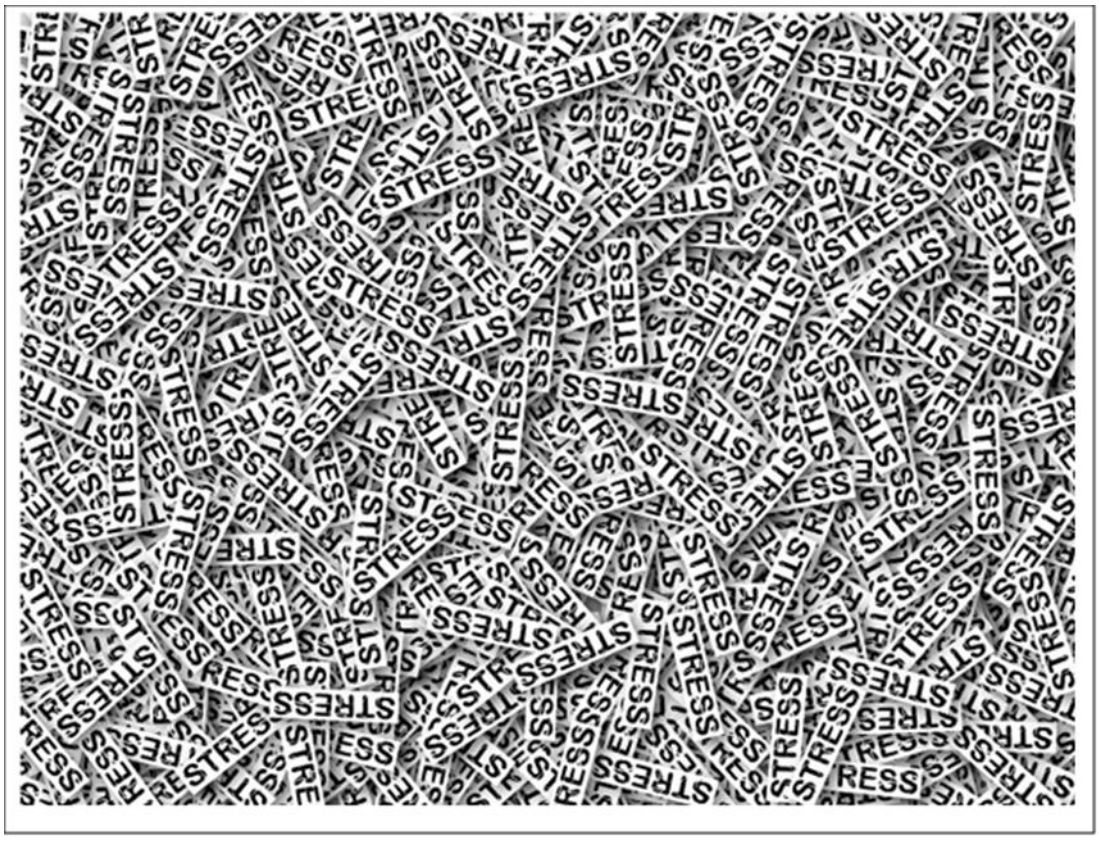
Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i Danmark



team arbejdsliv

Udarbejdet af: *Karen Albertsen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Jenny Hjortebjerg, Johan Høy Jensen, Fie Schwartz Egede og Henrik Ankerstjerne Eriksen*

Februar 2026

Titel: Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i Danmark

Udarbejdet af: Karen Albertsen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Jenny Hjortebjerg, Johan Høy Jensen, Fie Schwartz Egede og Henrik Ankerstjerne Eriksen

Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

Februar 2026

Forord 7

Resumé 8

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvordan er udbredelsen af stress inden for forskellige jobtyper? 11

Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad er de negative og positive konsekvenser af hhv. dårligt og godt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfundsniveau? 12

Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvad skaber generelt et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygger arbejdsrelateret stress på tværs af jobtyper? Og hvordan kan virksomheder etablere og vedligeholde en proces for den forebyggende indsats, der understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø? 13

Undersøgelsesspørgsmål 4: Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø? 28

Undersøgelsesspørgsmål 5: Hvilke forhold skaber problemer med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige jobtyper? Og hvordan kan virksomheder inden for de enkelte jobtyper skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress? 29

1 Indledning 42

2 Begrebsafklaringer og metoder 45

2.1 Begrebsafklaring stress 45

2.2 Begrebsafklaring psykisk arbejdsmiljø 45

2.3 Inddeling i jobtyper 49

2.4 IGLO og IGLOO og OOLGI 51

2.5 Metoder for vidensgrundlaget del 1, 2, 3 og 4 51

2.6 Litteratursøgning 55

2.7 Screening og udvælgelse 56

2.8 Om viden og karakteren af den indsamlede litteratur 57

2.9 Analyse og struktur 58

3 Incitamenter for at igangsætte og fastholde en indsats på virksomhedsniveau 60

3.1 Introduktion 60

3.2 Økonomiske incitamenter 66

3.3 Reduktion af sygefravær og fastholdelse af medarbejdere 69
3.4 Effektivitet og produktivitet i samspil med trivsel 71
3.5 Certificering, ESG, CSR, standarder mv. 72
3.6 Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø 76
3.7 Regulering af psykisk arbejdsmiljø, herunder lovgivning og myndigheders påbud/tilsyn 83
3.8 Sammenfatning 89
4 Implementering af Indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø 93
4.1 Introduktion 93
4.2 Forudsætninger for forandring 96
4.3 Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse 101
4.4 Implementeringsprocessen 107
4.5 Fastholdelse af forandringsprocessen 113
4.6 Et eksempel 115
4.7 Sammenfatning og perspektivering - implementering af interventioner og indsatser 116
5 Indsatser rettet mod krænkende handlinger samt vold og trusler om vold 126
5.1 Introduktion 126
5.2 Viden om indsatser rettet mod krænkende handlinger 126
5.3 Viden om indsatser rettet mod vold og trusler om vold 133
6 Indsatser til forebyggelse og forbedring - Organisationsniveau 141
6.1 Introduktion 141
6.2 Viden om effekt af interventioner på det organisatoriske niveau 142
6.3 Eksempler på indsatser – Produktion af ting 144
6.4 Eksempler på indsatser - Bygge og anlæg 147
6.5 Eksempler på indsatser - Arbejde med symboler 151
6.6 Eksempler på indsatser – Sundhed, omsorg og uddannelse 154
6.7 Eksempler på indsatser - Servicearbejde med mennesker 163
7 Indsatser til forebyggelse og forbedring - Ledelsesniveau 168
7.1 Introduktion 168

7.2 Eksempler på indsatser - ledelsesniveau 168
7.3 Sammenfatning indsatser ledelsesniveau.....172
8 Indsatser til forebyggelse og forbedring - Gruppeniveau 174
8.1 Introduktion.....174
8.2 Eksempler på indsatser – Gruppeniveau 174
8.3 Sammenfatning indsatser – Gruppeniveau.....178
9 Indsatser til forebyggelse og forbedring - Individniveau.....180
9.1 Introduktion.....180
9.2 Eksempler på indsatser - individniveau.....180
9.3 Sammenfatning indsatser individniveau.....186
10 Perspektivering kapitel 5-9 188
10.1 Hvor skal fokus for de organisatoriske indsatser være? 188
10.2 Om skævheden i fordeling af studier på jobtyper 190
10.3 Om inddelingen i jobtyper.....191
10.4 Metodeovervejelser 192
11 Positive og negative konsekvenser af psykisk arbejdsmiljø for individer, virksomheder og samfund.....195
11.1 Introduktion.....195
11.2 Hvilke negative konsekvenser har et dårligt psykisk arbejdsmiljø?.....197
11.3 Hvilke gevinster giver et godt psykisk arbejdsmiljø? 201
11.4 Sammenfatning 204
12 Udbredelse af stress på det danske arbejdsmarked 206
12.1 Introduktion.....206
12.2 Udbredelsen af stress blandt danske lønmodtagere 207
12.3 Kilder til stress blandt de stressede 207
12.4 Opsummering.....208
13 Praksiserfaringer inden for og på tværs af fem jobtyper 211
13.1 Metodiske perspektiver - De gennemførte workshops 211
13.2 Produktion af ting.....214
13.3 Bygge og anlæg 224

13.4 Arbejde med symboler 232
13.5 Arbejde inden for jobtypen Sundhed, omsorg og uddannelse 239
13.6 Servicearbejde med mennesker 245
13.7 Tværgående workshop med tilsynsførende og autoriserede arbejdsmiljørådgivere 254
13.8 Perspektiver på tværs af workshops og interviews 260
14 Referenceliste 271
Bilag A. Oversigt over inddeling af jobgrupper i fem jobtyper.....291

Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i Danmark

FORORD

Denne rapport er udarbejdet af forskere fra TeamArbejdsliv som svar på et udbud, hvori Arbejdstilsynet ønsker etableret et vidensgrundlag om, hvordan virksomheder kan forebygge arbejdsrelateret stress og understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø.

Ønsket er, at vidensgrundlaget skal kunne supplere Arbejdstilsynets aktuelle formidling om psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af arbejdsrelateret stress, og at Arbejdstilsynet skal kunne bruge det i sin dialog og vejledning på virksomhederne og i Call Centeret samt i sin øvrige kommunikation, herunder på hjemmesiden, i skriftlige materialer og kampagner. Den indsamlede viden skal indeholde et nyhedselement ift. Arbejdstilsynets aktuelle formidling af viden om psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af arbejdsrelateret stress.

Den umiddelbare målgruppe er således Arbejdstilsynet, og slut-målgruppen er ledere, HR- og arbejdsmiljøansvarlige på virksomhederne.

Udgangspunktet for Arbejdstilsynets indsats har traditionelt været en stræben efter at fjerne, substituere eller mindske de potentielt sundhedsskadelige aspekter forbundet med arbejdet, fx i form af skadelig kemi, støj eller ergonomiske belastninger. Når det handler om psykisk arbejdsmiljø er det i en del tilfælde ikke muligt at adskille de forhold, som skaber belastninger, fra dem, der skaber arbejdsglæde og meningsfuldhed. Ofte er begge dele tæt knyttet til selve arbejdets udførelse og organisering. Belastninger kan derfor ikke effektivt forebygges uden, at negative og positive aspekter af arbejdet bliver tænkt sammen. Der findes ikke one-size-fits-all løsninger, når det kommer til at forebygge belastninger i det psykiske arbejdsmiljø, da effektiv forebyggelse må være sensitiv over for arbejdets karakter og rammevilkår og de lokale forhold på arbejdspladsen.

Rapporten er i to omgange blevet kommenteret og tilpasset efter kommentarer fra ansatte i Arbejdstilsynet; særligt Tine Forsberg, Carl Suwalski, Lea Røjgaard og Inger Sandgrav. Desuden er den i to omgange blevet kommenteret af lektører; professor emeritus Helge Hvid og adjungeret professor Hans Jørgen Limborg. Kommentarer og forslag fra både Arbejdstilsynet og lektørerne har bidraget væsentligt til den videre udvikling af vidensgrundlaget, og vi skylder dem stor tak for deres meget omfattende og konstruktive arbejde. I forbindelse med rapporten er der indsamlet praksiserfaringer om arbejdet med stress og psykisk arbejdsmiljø, herunder forebyggelse af samme. Vi vil gerne takke de nøglepersoner, der har bidraget med værdifuld viden og erfaring omkring arbejdsmiljøarbejdet.

RESUMÉ

Sammenfatning af viden fra forskning og praksis

- *om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress*
- *om positive og negative konsekvenser af psykisk arbejdsmiljø*
- *om motivation og forebyggelse i virksomhederne*

I fem forskellige typer af job og på tværs af jobtyper

Formålet med dette vidensgrundlag er at samle og systematisere viden fra forskning og praksis om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress med særligt fokus på, hvordan virksomheder kan forebygge arbejdsrelateret stress og understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø. Det omfatter viden om, hvordan virksomheder kan forebygge arbejdsrelateret stress både gennem reduktion af risikofaktorer, løsning af problemer i det psykiske arbejdsmiljø og gennem generel understøttelse af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Vidensgrundlaget dækker et meget stort område og tilstræber at give et bredt overblik over den eksisterende (nyere) forskningsviden med særligt fokus på Nordeuropa – og et indblik i den mest aktuelle og praksisrettede del af forskningen. Samtidig præsenteres aktuelle praksiserfaringer fra Danmark, som de tegner sig for et udvalg af repræsentanter fra fem overordnede jobtyper (se nedenfor).

Vidensgrundlaget omfatter dels et litteraturreview, som primært er baseret på nyere forskningslitteratur (2016-2024) fra Nordeuropa, og dels en præsentation af praksiserfaringer indsamlet gennem workshops og interviews med udvalgte nøglepersoner fra forskellige jobtyper.

I dette resumé præsenteres vidensgrundlagets bud på besvarelse af nedenstående problemstillinger, og der henvises til, hvor i vidensgrundlaget de bliver uddybet. Resuméet er derfor ikke en fortløbende beskrivelse af indholdet i hvert enkelt kapitel.

Undersøgelsesspørgsmål

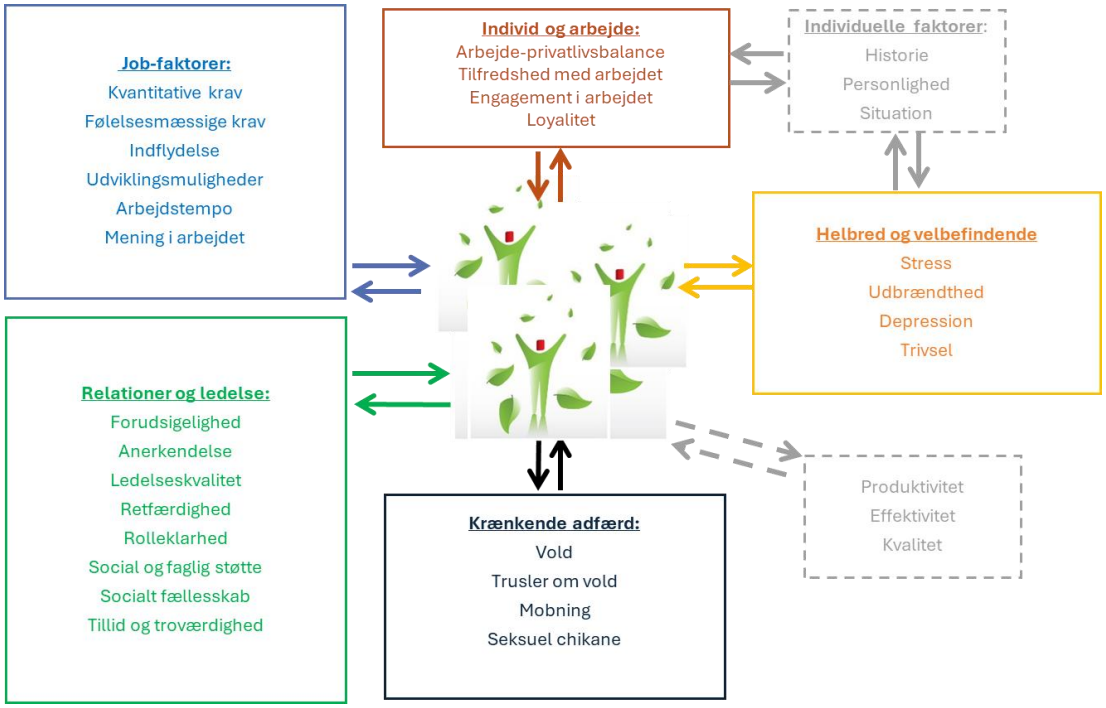
Vidensgrundlaget søger at bidrage til svar på en række omfattende og delvist overlappende problemstillinger:

1) Hvordan er udbredelsen af stress inden for forskellige jobtyper?
2) Hvad er de negative og positive konsekvenser af hhv. dårligt og godt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfundsniveau?
3) Hvad skaber generelt et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygger arbejdsrelateret stress på tværs af jobtyper? Og hvordan kan virksomheder etablere og vedligeholde en proces for den forebyggende indsats, der understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø?
4) Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?

5) Hvilke forhold skaber problemer med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige jobtyper? Og hvordan kan virksomheder inden for de enkelte jobtyper skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress?

Definitioner og afgrænsninger

Psykisk arbejdsmiljø defineres i rapporten som et samspil mellem psykologiske, sociale og organisatoriske forhold på arbejdspladsen og de enkelte medarbejdere, herunder deres forudsætninger og ressourcer (se figur 2.1 og afsnit 2.2).



Figur 2.1: Psykosociale faktorer i arbejdet, mulige reaktioner og modererende eller medierende faktorer

Stress forstås som en tilstand af anspændthed og ulyst. Kortvarig stress kan være en hensigtsmæssig reaktion, som gør det muligt at håndtere udfordringer og krav. Hvis den enkelte får mulighed for fx at bearbejde belastningerne og restituere, vil vedkommende relativt hurtigt komme sig oven på en kortere periode med stress[1]. Længerevarende stress derimod kan give sig udslag i både fysiske, psykiske, sociale og adfærdsmæssige symptomer (se kapitel 11), som kan variere i styrke og karakter, alt

[1] Se tekst om stress på Arbejdstilsynets hjemmeside: https://at.dk/faa-viden/forebyg-stress/

efter hvor alvorlig og langvarig stresstilstanden er (se afsnit 2.1) [2]. Stress er en reaktion på fysiske eller psykiske belastninger i enten arbejdet eller privatlivet eller en kombination.

Arbejdsrelateret stress defineres som en reaktion på fysiske eller psykiske belastninger i arbejdet. Det er et sammensat problem, som kan have forskellige årsager i forskellige virksomheder og brancher.

Vi opererer i vidensgrundlaget med fem overordnede jobtyper, som afhænger af kerneopgavens beskaffenhed. Det gør vi, fordi der er nogle karakteristiske rammevilkår, som varierer, og som har indflydelse på, hvordan de psykosociale arbejdsmiljøudfordringer fremstår i praksis, og mulighederne for at skabe forbedringer. De kendte faktorer til beskrivelse af det psykiske arbejdsmiljø, som fx krav i arbejdet, indflydelse, mening og social kapital (se afsnit 2.2), er stadig relevante på tværs af jobtyperne, men måden, de i praksis fremstår på, vil i nogen grad variere fra job til job, og særligt vil måderne, som det er muligt at forebygge på, variere.

De 5 overordnede jobtyper er:

- *Produktion af ting* (produktion af materialer eller ting samt transport af ting).
- *Bygge og anlæg* (arbejde inden for bygge og anlæg udskilt som selvstændig jobtype fra arbejde med *Produktion af ting*).
- *Arbejde med symboler* (arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog).
- *Sundhed, omsorg og uddannelse* (arbejde med mennesker i form af fx at undervise, behandle, understøtte, udvikle, yde omsorg for eller føre tilsyn med og adfærdsregulere andre mennesker).
- *Servicearbejde med mennesker* (arbejde med mennesker i form af fx kundebetjening, -information og persontransport).

Den specifikke inddeling af jobgrupper under de fem overordnede jobtyper fremgår af bilag A.

I rapporten bruger vi niveauerne i IGLOO-modellen (Individniveau, Gruppeniveau, Ledelsesniveau, Organisationsniveau samt Omverdensbetingelser) til at systematisere gennemgangen af interventioner og indsatser.

- Indsatser på *individniveau* er rettet mod kognitive, adfærdsmæssige og følelsesmæssige forhold hos det enkelte individ og ikke mod ændringer i arbejdet.

[2] Andersen & Kingston (2016) har udviklet en stresstrappe, som viser, hvad der konkret kan ske med et menneske, når man bevæger sig fra trivsel til stress. En redigeret udgave er tilgængelig: https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/stress/stress-paa-kontoret/stress-trappen

- Indsatser på *gruppeniveau* er målrettet en gruppe af medarbejdere i et arbejdsfællesskab fx et team eller afdeling. Indsatser kan eksempelvis omfatte kollegial støtte og sparring, arbejdsklima og arbejde med holdninger og indstillinger på gruppeniveau.
- Indsatser på *ledelsesniveau* omfatter ledelsestræning og udvikling af mellemledere og linjeledere.
- Indsatser på *organisationsniveau* er rettet mod organiseringen af arbejdet eller samarbejdet, fx job- (re)design eller implementering af virksomhedspolitikker eller praksisser.
- *Omverdensbetingelser* beskriver forhold på det samfundsmæssige niveau, som har betydning for virksomhedernes forebyggelse, herunder fx også forandringer i konjunkturer og rekrutteringsmuligheder.

Forebyggende indsatser kan på alle IGLO-niveauer have karakter af primær forebyggelse; hvis målet er at fjerne eller mindske de arbejdsrelaterede årsager til, at stress opstår, og fremme et godt psykisk arbejdsmiljø. Sekundær og tertiær forebyggelse vil som regel foregå gennem indsatser på individ- eller gruppeniveau. Fx gennem tilbud om mindfulness til medarbejdere med lettere stress-symptomer (sekundær forebyggelse) eller Tilbage-Til-Arbejde (TTA) indsatser rettet mod medarbejdere, der vender tilbage til arbejdspladsen efter en stress-sygemelding (tertiær forebyggelse).

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvordan er udbredelsen af stress inden for forskellige jobtyper?

Arbejdet opleves for langt de fleste med selvrapporteret stress, enten som den vigtigste eller som en medvirkende kilde til stress.

Selvrapporteret stress optræder i et væsentligt omfang for mellem 12 og 21 % af lønmodtagerne inden for de fem jobtyper (se ovenfor). Analyser baseret på data fra NOA-L (National Overvågning af Arbejdsmiljø blandt Lønmodtagere, 2023) viser, at mellem ca. 11,9 og 20,6 % af lønmodtagerne inden for de fem jobtyper ofte eller hele tiden har følt sig stressede inden for de seneste to uger.

Analysen, præsenteret i kapitel 12, viser desuden, at blandt den gruppe, som har været stressede ofte eller hele tiden, svarer langt de fleste (mellem 84-93 % inden for hver af de 5 jobtyper), at arbejdet enten er den vigtigste eller en medvirkende kilde til stress. Analysen viste, at blandt dem, som føler sig stressede ofte eller hele tiden, angiver de fleste - mellem 52 og 59% inden for de forskellige jobtyper ”Arbejdet”, som den vigtigste kilde, 32-40% angiver ”Både arbejde og privatliv”, og ”Privatliv” angives i 7-16% af svarene, som den vigtigste kilde til stress.

Rapporteringen af stress er højest i de jobtyper, der arbejder med *Sundhed, omsorg og uddannelse* (20,6 %) og *Arbejde med symboler* (19,5 %), og lavest blandt de jobtyper, der arbejder med *Bygge og anlæg* (11,9 %), *Produktion af ting* (16,6 %) og *Servicearbejde med mennesker* (16,7 %). Dette kan både skyldes, at stressbelastninger er forskellige i de enkelte jobtyper (se afsnittene 6.3-6.7 og 13.2-13.6), men

også at der kan være forskellige traditioner for at beskæftige sig med og italesætte stress inden for forskellige jobtyper (se særligt afsnit 13.3. vedrørende *Bygge og anlæg*).

Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad er de negative og positive konsekvenser af hhv. dårligt og godt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfundsniveau?

Dårligt psykisk arbejdsmiljø har store omkostninger for individer, virksomheder og samfundet som helhed.

Godt psykisk arbejdsmiljø er betydningsfuldt både for individers trivsel og virksomheders succes, og med stor sandsynlighed for samfundet som helhed.

Samlet set understreger forskningen, at dårligt psykisk arbejdsmiljø har store omkostninger både for individer, virksomheder og samfundet som helhed, og at godt psykisk arbejdsmiljø er betydningsfuldt både for individets trivsel og virksomhedens succes, og med stor sandsynlighed vil have afledte positive effekter på samfundet som helhed.

Negative konsekvenser

Der findes en omfattende forskning om negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø på individniveau, og mindre forskning om negative konsekvenser på virksomheds- og samfundsniveau.

Negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø kan for det enkelte individ vise sig på forskellige måder; det kan føre til stress, udbrændthed, søvnproblemer og både fysiske og mentale helbredsproblemer.

På virksomhedsniveau er dårligt psykisk arbejdsmiljø bl.a. forbundet med problemer med at tiltrække og fastholde arbejdskraft og kompetencer, øget sygefravær, forringet produktivitet, kvalitet og innovation samt risiko for flere fejl og ulykker.

På samfundsniveau medfører dårligt psykisk arbejdsmiljø øgede udgifter til sundhedsvæsenet, øget pres på velfærdssystemet, mindre økonomisk vækst, tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet samt højere arbejdsløshed og øget social ulighed (som følge af sygefravær og tidlig tilbagetrækning).

Positive konsekvenser

En mindre del af forskningen har undersøgt positive konsekvenser af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Positive konsekvenser af et godt psykisk arbejdsmiljø kan på individniveau vise sig som større jobtilfredshed og motivation, bedre fysisk og mental sundhed, bedre "Work Life"-balance, bedre karrieremuligheder samt højere engagement, loyalitet, produktivitet og kvalitet.

På virksomhedsniveau kan et godt psykisk arbejdsmiljø have positive konsekvenser i form af bedre muligheder for rekruttering og fastholdelse af kompetencer, færre omkostninger til sygefravær og personaleomsætning, øget effektivitet og produktivitet, bedre kvalitet, styrket virksomhedsbrand samt bedre sikkerhedskultur.

På samfundsniveau er forskningen begrænset. Vi ved, at de positive konsekvenser af et godt psykisk arbejdsmiljø vil vise sig i form af fx reducerede udgifter til behandling af arbejdsrelaterede lidelser og overførselsindkomster.

Henholdsvis negative og positive konsekvenser på individ, virksomheds- og samfundsniveau beskrives i kapitel 11.

Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvad skaber generelt et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygger arbejdsrelateret stress på tværs af jobtyper? Og hvordan kan virksomheder etablere og vedligeholde en proces for den forebyggende indsats, der understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø?

Arbejdet med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress hænger tæt sammen med den daglige arbejdspraksis på en arbejdsplads. Desto bedre dette arbejde er integreret i rutiner, samarbejde og værdier i virksomheden, desto bedre er chancerne for, at det vil lykkes. Det handler om at skabe en velfungerende arbejdsplads, som både kan løse kerneopgaven effektivt, i en god kvalitet og på måder, som de ansatte trives med.

På alle arbejdspladser opstår der indimellem problemer med det psykiske arbejdsmiljø, fx konflikter i samarbejdsrelationerne, som kalder på en særlig opmærksomhed. Det afgørende er her, at problemerne netop får den nødvendige opmærksomhed og ikke bliver overset fx på grund af travlhed eller konfliktskyhed. Der skal ske nogle ændringer. Ofte er der brug for justeringer eller ændringer af praksis, og nogle ændringer foregår som en integreret del af denne daglige arbejdspraksis. Andre gange kan det være relevant at gennemføre særlige indsatser eller interventioner for at sikre nødvendige forandringer på områder, hvor der er særlige udfordringer, fx hvis der er mobning eller en hård tone på arbejdspladsen.

Der er gennemført en del forskning om, hvad det er, der, på tværs af jobtyper, ser ud til at virke, og hvad man skal være opmærksom på, når man gennemfører interventioner i forhold til det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladser. I kapitel 4 opsummerer vi en række væsentlige pointer fra denne forskning.

Virksomhedernes daglige praksis og løbende indsats for at skabe gode arbejdspladser bliver sjældnere direkte gjort til genstand for forskning. Dog findes der forskningsbaseret viden om ledelse af psykisk arbejdsmiljø og om opbygning af arbejdsmiljøkapacitet, som beskrives i afsnit 3.8. Desuden har vi som en del af udarbejdelsen af vidensgrundlaget indsamlet viden fra praksis (kapitel 13) om, hvordan virksomhedernes kapacitet til forebyggelse kan understøttes. En del af denne viden er ikke specifik for de enkelte jobtyper, men går igen på tværs af jobtyperne. I rapporten står forslagene spredt i afsnittene om de enkelte jobtyper (afsnit 13.2-13.7),

men for overskuelighedens skyld er de her i resumeet samlet i afsnittet om virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet.

Selvforstærkende positive og negative processer i det psykiske arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø skabes og forandres kontinuerligt i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på en virksomhed og i et nært samspil med, at virksomheden passer den daglige drift og løser sin kerneopgave. Godt psykisk arbejdsmiljø er derfor ikke noget, der kan implementeres en gang for alle, men noget som kontinuerligt skal vedligeholdes. Det psykiske arbejdsmiljø kan i den proces blive forbedret eller forværret i selvforstærkende processer.

De selvforstærkende positive processer kan opstå ved, at arbejdspladserne investerer ressourcer (økonomi, tid, social- og kulturel kapital) i det psykiske arbejdsmiljø og derigennem får ressourcerne til at vokse og skabe flere ressourcer, mens de selvforstærkende negative processer kan opstå ved, at arbejdspladsen tærer på de eksisterende ressourcer, som gradvis mistes og gør det sværere og sværere at vedligeholde og opretholde de ressourcer, som er til stede (se afsnit 4.2). Der er som udgangspunkt brug for et vist niveau af ressourcer, som kan investeres. Ressourcer skal her forstås bredt. Det kan fx være personaleressourcer, tidsmæssige og økonomiske ressourcer.

Det psykiske arbejdsmiljø er sjældent bare helt igennem godt eller dårligt. Det er som regel en blanding, hvor noget fungerer bedre og udgør positive ressourcer, mens andet udgør belastninger. Der kan fx på en arbejdsplads være problemer med utilstrækkelig håndtering af høje følelsesmæssige krav, men samtidig er der et godt samarbejde. Det kan fungere som en ressource, der kan investeres i for at få skabt en bedre forebyggelse af belastningen fra de høje følelsesmæssige krav.

Samarbejdet i virksomheden er fundamentet for god forebyggelse

Hvis samarbejdet i organisationen ikke fungerer, er det dér, man må starte. Der skal være et vist niveau af tillid og ressourcer for at få gang i en positiv selvforstærkende proces.

Hvis samarbejdet i organisationen (mellem ledere og medarbejdere, mellem medarbejdere indbyrdes eller mellem ledere indbyrdes) ikke fungerer, er der meget, som tyder på, at det er dér, man må starte, for at få gang i en positiv selvforstærkende proces. Der skal være en grundlæggende base af tillid mellem aktørerne i virksomheden. Når samarbejdet fungerer, bliver det muligt for virksomhederne at træffe gode beslutninger om arbejdets udførelse og arbejdsmiljøet – og at efterleve dem. Det er med til at understøtte en positiv, selvforstærkende proces.

Hvis relationerne er væsentligt udfordret, kan det være nødvendigt at få hjælp udefra til at løse konflikter etc.

Uanset om samarbejdsrelationerne udgør det væsentligste problem, eller om andre problemer i det psykiske arbejdsmiljø er centrale for virksomheden, så må samarbejdsrelationerne som regel adresseres i en forebyggende indsats i det psykiske arbejdsmiljø, fordi de kommer i spil ved implementeringen og fastholdelsen af indsatsen (se afsnit 4.2).

Nøgleelementer i succesfulde indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø

Forskningen peger på, at succesfulde organisatoriske indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø:

1) *Tager udgangspunkt i de forudsætninger for forandring, der er på virksomheden*
2) *Bidrager til løsning af centrale udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden*
3) *Inddrager de relevante aktører (ofte ledere og medarbejdere) på relevante tidspunkter i processen*
4) *Fastholdes og videreføres*

Implementeringsforskningen (som kapitel 4 bygger på) handler om, hvordan de forebyggende indsatser i praksis bliver bedst muligt planlagt, gennemført og fastholdt på arbejdspladserne.

Ad 1: Tager udgangspunkt i de forudsætninger for forandring, der er i virksomheden

Interventioner i det psykiske arbejdsmiljø må, for at blive succesfulde, tage udgangspunkt i en viden om vilkår og rammer i den aktuelle jobtype eller branche (konteksten) og en lydhørhed overfor de ansattes forståelse af den lokale virkelighed og de ressourcer, der er tilgængelige.

Ressourcerne handler dels om de materielle ressourcer, herunder bl.a. økonomi, tid, fysiske omgivelser og personaleressourcer, dels om de mere organisatoriske i form af fx organisatorisk stabilitet, eksisterende praksis og struktur og dels om de humane ressourcer i form af fx kompetencer, motivation, forventninger og trivsel blandt medarbejdere og ledere.

Hertil kommer de ressourcer, som har at gøre med samarbejdskulturen på virksomheden, den sociale kapital og relationelle koordinering, herunder graden af tillid, åbenhed og gensidig respekt i samarbejdsrelationerne, kommunikation og vidensdeling samt støtte og oplevelse af fælles retning.

Forudsætningerne for forandring kan både befordre og modarbejde, at en organisatorisk indsats bliver succesfuld. Men forudsætningerne kan også ændre sig undervejs. Fx kan de humane ressourcer, som motivation, forventninger og kompetencer, forandre sig gennem en intervention. Spørgsmålet om tilstrækkelige ressourcer handler også om prioritering af ressourcerne. Selv med få ressourcer kan det være

muligt, over tid, at skabe nogle forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø, hvis virksomheden vælger at prioritere det og er i stand til at samarbejde om at investere i det (se afsnit 4.2).

Ad 2: Bidrager til løsning af centrale udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på virksomheden

Det er afgørende for, at en indsats bliver succesfuld, at den er præcist målrettet virksomhedens behov og bidrager til løsning af centrale udfordringer for virksomheden i det psykiske arbejdsmiljø. Hvis det ikke er tilfældet, er der en betydelig risiko for, at indsatsen vil blive oplevet som en 'forstyrrelse', der dræner tid og energi fra kerneopgaven (se afsnit 4.3).

Det er samtidigt vigtigt, at indsatserne tager udgangspunkt i nogle klare antagelser om, hvordan den valgte indsats forventes at resultere i de ønskede resultater under de givne omstændigheder. I forsknings- og evalueringssammenhæng kaldes dette ofte en programteori. I forlængelse heraf er det vigtigt at være tydelig omkring, hvad man forventer, der vil komme ud af indsatsen på kort og på lang sigt. Hvis man ønsker at mindske stress-niveauet i virksomheden, hvad er det så for forandringer i arbejdsmiljøet på kort sigt, som man tænker på længere sigt vil føre til mindre stress? Desuden er det vigtigt at være præcis om, hvordan man definerer det, man ønsker at forandre. Hvordan forstår man fx stress? Og hvordan vil man måle det?

Arbejdet med programteorien omfatter samtidig en tydeliggørelse af planen for, hvad der skal ske, hvornår, hvilke aktiviteter der skal gennemføres, hvordan der skal kommunikeres om indsatsen, hvem der skal inddrages hvornår, og hvem der har hvilket ansvar i processen.

Desuden er det vigtigt for indsatsens succes:

- At indsatsen implementeres efter planen, men med fleksibilitet overfor passende tilpasninger og justeringer.
- At der foregår en afklaring af roller og ansvar i forbindelse med implementeringen.
- At kommunikationen om indsatsen er klar, relevant, rettidig og kortfattet.

Ad 3: Inddrager de relevante aktører (ofte ledere og medarbejdere) på relevante tidspunkter i processen

> *Forskningen peger på, at noget af det mest afgørende for en succesfuld indsats er, at der er involvering og engagement af alle relevante nøgleaktører på relevante tidspunkter i processen, både i planlægning, gennemførelse og fastholdelse af forandringen. Relevante nøgleaktører er bl.a. topledelsen, mellemledere, medarbejdere, styregruppe, medarbejderrepræsentanter og evt. eksterne konsulenter.*

Som fremhævet i tekstboksen, peger forskningen på, at involvering og engagement af alle relevante nøgleaktører spiller en afgørende rolle for succesfulde indsatser (se afsnit 4.4). Forskningen peger desuden specifikt på, *at topledelsens engagement og*

deltagelse afhænger af, om der er overensstemmelse mellem interventionen og virksomhedens mission og mål, og om der er tilstrækkelige ressourcer (se under punkt 1 om forudsætninger for forandring) i organisationen til at gennemføre den.

De sammen forhold er også vigtige for *mellemlederne,* men deres aktive støtte forudsætter desuden: At de får en passende uddannelse og oplæring til at kunne gennemføre indsatsen, at de oplever at det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen i udgangspunktet ikke er meget dårligt, og at deres eget psykiske arbejdsmiljø i udgangspunktet også fungerer nogenlunde godt.

Medarbejdernes aktive støtte og deltagelse forudsætter desuden, at interventionen opleves meningsfuld i relation til opgaveløsningen, og at der er et passende forhold mellem den indsats, de lægger i interventionen, og det, de får ud af den. Det vil sige, at medarbejderne har positive forventninger til interventionen, og at de forventninger ikke skuffes undervejs.

En god medarbejderinvolverende proces, hvor medarbejdernes praksisviden integreres i interventionen, så den kommer til at passe bedst muligt ind i den lokale opgaveløsning, kan bidrage til, at medarbejderne får ejerskab og engagement i indsatsen, og at den passer præcist til udfordringerne. Den kan samtidig bidrage til, at der udvikles en bedre samarbejdsrelation mellem medarbejdere og ledere, og ideelt set en større kapacitet til at skabe forandringer i det psykiske arbejdsmiljø fremover.

Ad 4: Fastholdes og videreføres

Hvis ikke der gøres en indsats for at fastholde og videreføre interventionen efter implementeringen, vil den sjældent have nogen blivende effekt på det psykiske arbejdsmiljø (se afsnit 4.5).

Forskningen har peget på, at *kontinuitet, læringsstrukturer, effektiv ledelse og ledelsesstruktur* er afgørende for, at praksisser og effekter af en indsats fastholdes, *efter* indsatsen er afsluttet. Kontinuitet indebærer bl.a. at interventionen bliver modificeret og tilpasset undervejs ifm. implementeringen for at passe bedre til organisationens varetagelse af kerneopgaven, og at problemer i implementeringsprocessen bliver løst løbende. Læringsstrukturer sikrer, at der sker en organisatorisk læring undervejs, fx støttet af coaching, problemløsende tilgange, workshops og træning. Læringsstrukturer hænger sammen med, at der er en effektiv ledelsesstruktur omkring interventionen med klare mødeplaner, roller og ansvar, og at denne bliver effektivt fulgt. Ledelsens opmærksomhed og engagement under og efter indsatsen, er stærkt medvirkende til at fastholde de implementerede indsatser. En vigtig del af fundamentet for fastholdelse er dermed, at indsatserne undervejs tilpasses til organisationen (organisatorisk fit) og at ledelsen efterfølgende følger op på det som er indført.

En god praksis omkring evaluering af indsatser kan yderligere understøtte fastholdelse og videreudvikling af indsatser og over tid bidrage til opbygningen af arbejdsmiljøkapaciteten i virksomheden (se nedenfor).

Virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet

Virksomhedernes evne til at etablere og vedligeholde en proces for deres forebyggende indsats kan forstås som deres kapacitet til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø og indgår som en del af virksomhedernes generelle arbejdsmiljøkapacitet. Når vi i rapporten bruger ordet 'arbejdsmiljøkapacitet', mener vi kapaciteten til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø (se afsnittene 3.1, 3.6 og 3.8).

Virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet udvikles gennem:

- Erfaringer med psykosociale indsatser
- Vedholdende fokus i samspil med systematisk arbejdsmiljøarbejde
- Viden og kompetencer til at oversætte og tilpasse til den konkrete kontekst i virksomheden
- At medarbejdere og ledere arbejder dialogisk, lærende og undersøgende med problemstillinger og afdækker komplekse bagvedliggende årsag-virkningssammenhænge
- Integration og oversættelse af viden, herunder regulering, vejledning og positive incitamenter, i samspillet med myndigheder, rådgivere, organisationer, forskere, etc.

Virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet opbygges over tid gennem vedholdenhed, udforskning af problemer samt afprøvning af løsningsmuligheder, hvorigennem virksomhederne opnår erfaringer med psykosociale indsatser. Et fundament findes i virksomhedernes systematiske arbejdsmiljøarbejde, som med AMO, Arbejdspladsvurdering (APV) mv. foreskriver virksomhedernes tilgang. I det omfang det systematiske arbejdsmiljøarbejde realiseres, vil arbejdsmiljøkapaciteten løbende styrkes i en positiv spiral omkring arbejdsmiljøarbejdet. Virkeliggørelsen af de såkaldte Sigtuna principper, se afsnit 4.1, er desuden eksemplariske mhp. at styrke arbejdsmiljøkapaciteten. Systematik, som realiseres med en involverende og dialogisk tilgang, hvor viden og værktøjer oversættes og tilpasse undervejs – fx i form af prøvehandlinger, designtænkning eller lignende – sikrer en brobygning mellem viden og praksis. Det understøtter en organisatorisk læringsstruktur, med opbygning af kompetencer og erfaringsmæssig basis for det videre arbejdsmiljøarbejde (se afsnit 3.8, 4.3, 4.5 og 8.1 for eksempler fra forskningen). Prøvehandlingerne, kan indgå som en del af en systematisk, gentagende og fremadskridende problemløsningsproces, som er med til at opbygge læringskapaciteten i virksomheden (se herom i afsnit 4.1, i afsnit 4.5 og eksempler i afsnit 6.3 og 13.2).

Arbejdsmiljøkapaciteten udvikles af virksomhedens interne og eksterne aktører og parter, i samspillet mellem regulering, positive incitamenter og oversættelse af viden ind i virksomhedernes praksis. Udviklingen af arbejdsmiljøkapacitet kan understøttes af viden, herunder ekstern eller intern støtte til at planlægge, gennemføre og evaluere indsatser. Det kan være gennem brug af forskellige vidensbrobyggere (se afsnit 3.7).

Arbejdsmiljøkapaciteten handler også om evnen til at kunne omsætte generelle retningslinjer og anbefalinger, bringe ny forskningsbaseret viden ind, arbejde med nye systemer, metoder og redskaber, herunder oversætte og tilpasse disse, så de integreres i virksomheden praksisser, og på den baggrund virkeliggør disse til konkrete vedvarende handlinger i den specifikke virksomhedskontekst.

Fra den praksisrettede del af arbejdet med vidensgrundlaget er der fremkommet en række forslag til, hvordan virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet kan styrkes inden for de 5 jobtyper. Forslagene supplerer og uddyber flere af de generelle retningslinjer for god implementering af interventioner fra forskningen. En del af dem er generiske på tværs af jobtyper og er samlet nedenfor (se afsnittene 13.2-13.7).

Virksomhedernes kapacitet til at styrke det psykiske arbejdsmiljø kan understøttes gennem:

- Indsatser, som adresserer reelle problemstillinger og behov på arbejdspladsen på måder, der er meningsfulde, forståelige og håndterbare i den lokale kontekst.
- Systematiske årlige målinger, som kan understøtte fælles problemidentifikation, fælles sprog og kontinuerlig opmærksomhed.
- Datadrevne opfølgninger, som sikrer et faktuelt grundlag til at tage stilling til og følge udviklingen i omfanget og udbredelsen af problemer.
- Systematisk brug af IGLO, som bidrager til at anskue indsatser fra forskellige perspektiver.
- Eksisterende samarbejdsfora, fx i form af TRIO/MED/AMO[3]-struktur, som samtidig kan sikre legitimitet og indflydelse blandt de ansatte i forhold til at drive forebyggende indsatser.
- Træning af ledere og medarbejderes kompetencer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø.
- Etablering af kommunikationskanaler med mulighed for hurtig kontakt mellem medarbejdere og ledere, særligt i job med store ledelsesspænd.
- Et fælles sprog om psykosocialt arbejdsmiljø, som kan bidrage til tidlig dialog og indsats.
- Interne (store virksomheder) og eksterne (små- og mellemstore virksomheder) arbejdsmiljøprofessionelle, som kan bidrage til sprog, oversættelse og proces.
- Arbejde med at oversætte og tilpasse redskaber, værktøjer, bekendtgørelse og vejledninger til den lokale kontekst.

[3] *TRIO* er et samarbejdsforum bestående af ledelse, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant, som drøfter trivsel og arbejdsmiljø. *MED* står for Medindflydelse og Medbestemmelse og er en formel samarbejdsstruktur mellem ledelse og medarbejdere. *AMO* er Arbejdsmiljøorganisationen, som har ansvar for at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø.

- Engagement og prioritering fra topledelsen over linjelederne til medarbejderne.

Forebyggelse på hvert af de fire IGLO-niveauer

Generelt har der inden for interventionsforskningen været konsensus om, at succesfuld stressforebyggelse i organisationer bedst opnås med indsatser på flere/alle IGLO-niveauer samtidigt. På den måde kan man reducere årsagerne til stress i arbejdet og samtidig øge medarbejdernes evne til at klare belastningerne (se afsnit 4.3).

Det er dog meget ressourcekrævende og ikke altid muligt at gennemføre meget omfattende interventioner på alle IGLO-niveauer samtidigt. I praksis vil det ofte være mere realistisk muligt at gennemføre mere afgrænsede indsatser på det eller de mest relevante IGLO-niveauer og samtidig være opmærksom på konsekvenserne på de andre IGLO-niveauer.

Der er også eksempler fra forskningen på, at en multilevel-tilgang (på flere IGLO-niveauer samtidigt) ikke har bidraget til øget effekt af en indsats (se eksempel i afsnit 6.6).

I kapitlerne 5-9 gennemgås en række eksempler på, hvordan indsatser til forebyggelse af arbejdsrelateret stress og forbedring af psykisk arbejdsmiljøet er blevet gennemført og evalueret i forskningen: på Organisationsniveau inden for hver af de fem jobtyper (kapitel 6), på Ledelsesniveau (kapitel 7), på Gruppeniveau (kapitel 8) og på Individniveau (kapitel 9). Desuden omhandler kapitel 5 eksempler på indsatser rettet mod forebyggelse af krænkende adfærd og vold. Nedenfor sammenfattes nogle hovedkonklusioner fra disse kapitler.

Indsatser på organisationsniveau

Organisatoriske indsatser har potentiale til at skabe forbedringer både i arbejdsmiljøet og i medarbejdernes stress og trivsel, og mange studier har dokumenteret positive effekter på begge dele.

Gennemgangen af forskningen om indsatser på det organisatoriske niveau er fordelt på de 5 jobtyper (kapitel 6). Der er gennemført langt mest forskning inden for jobtypen *Sundhed, omsorg og uddannelse*, og også en hel del inden for *Produktion af ting*. På områderne *Bygge og anlæg* og *Servicearbejde med mennesker* var det særligt vanskeligt at finde eksempler på interventioner, og også inden for *Arbejde med symboler*, fandt vi kun få, nyere interventionsstudier. Det kan der være mange forskellige grunde til (se drøftelse i afsnit 10.2), herunder bl.a. at der er metodemæssige fordele forbundet med at gennemføre interventioner i større og mere stabile organisationer, som oftere er at finde inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse* og inden for *Produktion af ting*.

Interventioner på organisatoriske niveau er gennemført med mange forskellige formål, og der er mange eksempler på succesfulde indsatser, som er lykkedes, eller i

nogen grad er lykkedes med deres mål om at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet og forbygge arbejdsrelateret stress.

Forskningen peger på, at både forbedringer i jobfaktorer (fx balance mellem krav og ressourcer) og forbedringer af samarbejdsrelationerne omkring løsningen af kerneopgaven kan give positive effekter for det psykiske arbejdsmiljø og mentale helbred (se kapitel 6 og afsnit 10.1). Hvor der præcist skal sættes ind, afgøres af, hvad der er mest relevant på den enkelte virksomhed.

Der er også i kapitel 6 eksempler på organisatoriske indsatser, som i mindre grad er lykkedes med at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress. En overvejelse, som kan rejses i relation til flere af de organisatoriske interventionsstudier, som har haft blandede resultater, er, om interventionerne har været tilstrækkeligt realistiske i forhold til, hvilke forhold de kunne skabe målbare forandringer i med de planlagte indsatser? Nogle af interventionerne synes at have opstillet urealistiske forventninger til resultaterne, både til de forandringer, som interventionerne kunne afstedkomme i arbejdsmiljøet, og i relation til de forventede efterfølgende effekter på fx stress, mentalt helbred eller sygefravær. Problemet hænger til dels sammen med forskningens brug af standardiserede målemetoder, som ikke altid er sensitive nok til at måle de specifikke forandringer i det psykiske arbejdsmiljø på den aktuelle arbejdsplads (se diskussion af dette i afsnit 10.4).

Indsatser på ledelsesniveau

Lederudvikling kan ikke stå alene, men næppe heller undværes. Det er afgørende, at lederne har et reelt handlerum for at skabe forandringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Ledelsestræning og -uddannelse har vist sig at have positive effekter på ledernes egen viden og kompetencer, men effekterne på medarbejdernes mentale helbred og trivsel er mere usikker (se kapitel 7). En del studier har således ikke fundet evidens for, at træning af ledere fører til reduceret stress, mindre sygefravær eller bedre trivsel blandt medarbejderne.

At effekten af lederuddannelse eller træning på medarbejdernes mentale helbred er usikker, betyder ikke, at ledelsestræningen er ligegyldig. Mange ledere og mellemledere oplever selv stress og mentale belastninger og kan blive støttet både i deres personlige håndtering af stress-symptomer og i deres tiltro til, at de kan håndtere mentale helbredsproblemer blandt medarbejderne. En effekt af ledernes uddannelse på medarbejdernes mentale helbred er et mere langsigtet mål, der ligger længere væk fra selve indsatsen, og som alt andet lige er sværere at påvirke og sværere at påvise i forskningen.

Der er næppe tvivl om, at ledelseskvalitet generelt spiller en væsentlig rolle for arbejdspladsen og for medarbejdernes velbefindende, og vi har i kapitel 4 også peget på ledelsens rolle, som meget afgørende i relation til implementering af interventioner på det psykosociale område. Der er heller ikke tvivl om, at udskiftning af ledere

ofte vil afspejle sig i medarbejdernes trivsel (både i opad- og nedadgående retning). Der er dog stor variation i ledelseskvaliteten mellem forskellige ledere, og denne variation er formodentlig mere afgørende for stressniveauet blandt medarbejderne, end den forandring, der kan frembringes gennem et ofte ret afgrænset uddannelsesforløb.

En anden relevant betragtning er, at mange indsatser alene fokuserer på lederudvikling og uddannelse og ikke på udvikling af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere (se afsnit 7.2 for eksempler på indsatser og afsnit 4.2 om, hvorfor dette er en vigtig forudsætning). Positive effekter af lederuddannelse og træning er desuden afhængige af, at ledere og medarbejdere har et reelt råderum til at gennemføre organisatoriske forandringer i arbejdsmiljøet. Hvis det ikke er tilfældet, kan bestræbelserne ende med skuffede forventninger og som følge heraf negative effekter (se afsnit 4.4).

Indsatser på gruppeniveau

Indsatser på gruppeniveau med små praksisnære forbedringer kan give realistisk håb og starte positive udviklingsspiraler.

De præsenterede studier i kapitel 8 beskriver en række indsatser til forebyggelse og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø samt reduktion af stress på gruppeniveau. En hel del af disse har vist positive effekter. Fælles for de succesfulde indsatser er, at de:

1) Involverer medarbejderne i at identificere problemer og udvikle løsninger.
2) Har opbakning og engagement fra ledelsen.
3) Har fokus på udvikling af skræddersyede løsninger tilpasset de specifikke behov og udfordringer på den enkelte arbejdsplads og i den specifikke gruppe/team.

De er således i god overensstemmelse med de generelle anbefalinger fra implementeringsforskningen (gennemgået i afsnit 4.3-4.5).

De fleste indsatser tager udgangspunkt i medarbejdernes specifikke og individuelle arbejdsbelastninger og søger at adressere dem gennem tiltag, der kan mindste belastningerne for alle i teamet eller afdelingen. Mange af de konkrete forslag og tiltag, der gennemføres, udgør relativt små forbedringer af arbejdsmiljøet og ændrer næppe væsentligt på de overordnede belastninger. Men i praksis kan de små forbedringer bidrage til fornyet håb og engagement blandt de ansatte, ift. at det er muligt at skabe forandringer og bedre håndtering af arbejdet også inden for de eksisterende vilkår og rammer. På den måde kan netop de små skridt bidrage til, at der bliver startet positive opadgående udviklingsspiraler i det psykiske arbejdsmiljø.

Indsatser på individniveau

Indsatser på individniveau er effektive til stressreduktion og ret uafhængige af konteksten. De kan ændre oplevelsen af belastning, men må suppleres med indsatser på organisations-, ledelses- og/eller gruppeniveau for at skabe forbedringer i psykologiske, sociale og organisatoriske forhold på arbejdspladsen.

De fleste af de indsatser, der gennemgås i kapitel 9, bidrager til håndtering og reduktion af stress-symptomer på individniveau og adresserer kun i begrænset omfang de arbejdsmiljøbelastninger, der ligger til grund.

Samtidig er der en betydelig evidens for, at individuelle interventioner som fx kognitiv adfærdsterapi, problemløsningstræning og mindfulness-baserede programmer - hvad enten de leveres fysisk på arbejdspladsen eller over digitale medier - kan have positive effekter på medarbejderes mentale sundhed og trivsel. Det kan dog stadig være relevant med ny forskning for at undersøge, hvilke interventioner der passer bedst til forskellige typer af arbejdspladser, og hvilke der er mest effektive for forskellige medarbejdergrupper.

Når der er mere omfattende dokumentation for effekten af interventioner på individ-niveau end på de øvrige IGLO-niveauer, er det sandsynligvis, fordi de er lettere at implementere i kontrollerede forskningsdesigns end mere komplekse organisatoriske interventioner. På individniveau kan mange ansatte inddrages samtidigt (hvilket giver statistisk styrke) i sammenlignelige indsatser og evt. med tilfældig fordeling mellem interventions- og kontrolgruppe. Alt dette er sjældent muligt ved komplekse organisatoriske interventioner, som derfor kan være vanskeligere både at gennemføre, dokumentere og publicere (se kapitel 10 indledning).

Samlet set tyder forskningen på, at der findes en række effektive interventioner til at forebygge og reducere stress på individniveau. En del af de omtalte indsatser kan gennemføres ret uafhængigt af konteksten og typen af arbejdsplads, og nogle af dem kan leveres online. Dette giver en stor fleksibilitet ift. levering og mulighed for stor udbredelse også på små og mellemstore virksomheder. Det er dog vigtigt at bemærke, at de fleste af de individrettede interventioner handler om individuel symptombehandling. De kan ændre oplevelsen af belastningen, men fjerner ikke årsagerne. De må suppleres med indsatser på organisations-, ledelses- og/eller gruppeniveau for at skabe forbedring i de psykologiske, sociale og organisatoriske forhold på arbejdspladsen.

En væsentlig begrænsning i de individrettede indsatser er, at der kan forventes en betydelig selektion mht., hvilke medarbejdere der ønsker, og hvilke der ikke ønsker at deltage i hvilke typer af indsatser. Fx er det næppe alle medarbejdere, som vil ønske at deltage i mindfulness- eller mere terapi-lignende forløb.

Betydningen af omverdensbetingelser for det psykiske arbejdsmiljø

Omverdensbetingelser, eksterne miljøer og hændelser kan i høj grad være med til at forme de psykosociale arbejdsmiljøbelastninger og virksomhedernes forebyggende indsatser både i positiv og negativ retning.

Omverdensbetingelserne (det sidste O i IGLOO), eller de 'Eksterne faktorer, miljøer og hændelser' (figur 3.1), kan i høj grad være med til at forme både arbejdsmiljøbelastninger og virksomhedernes forebyggende indsatser, både i form af positive tilskyndelser og i form af 'påtvungne krav'.

For eksempel kan et ønske om at opnå en certificering eller leve op til en ISO-standard, fungere som et positivt incitament for virksomhederne til en øget opmærksomhed på psykisk arbejdsmiljø (se eksempler på forskning om dette i afsnit 3.5).

Andre omverdensbetingelser kan tage form af uventede og udefra kommende hændelser som fx Covid-19, som gav anledning til 'nye' fremtrædelsesformer af belastninger fx i form af øget hjemmearbejde og distanceledelse (se afsnit 6.5) og samtidig til 'nødvendige' tilpasninger af praksis fx på hospitaler og skoler (se eksempler fra forskningen på effekter af Covid-19 på implementering af arbejdsmiljøindsatser i afsnit 6.4 og 7.2).

Bekendtgørelse og vejledninger om psykisk arbejdsmiljø bidrager i mange tilfælde positivt til at understøtte virksomhedernes håndtering af belastninger og udvikling af forebyggende indsatser (se eksempler fra praksis om dette i afsnittene 13.5-8).

Reaktioner fra Arbejdstilsynet kan give anledning til reaktive indsatser, som virksomhederne nødvendigvis må efterleve eller igangsætte (se afsnit 3.7 om forskningen på området og 13.7 om erfaringer fra praksis). Men et godt samarbejde mellem tilsynsførende og autoriserede arbejdsmiljørådgivere kan samtidig understøtte virksomhedernes proaktive forebyggelse. Det beskrives i viden fra praksis i afsnit 13.7, hvordan myndighedsafgørelser om arbejdsmiljøet kan bidrage til at få virksomheder til at 'vågne op' og tage problemerne alvorligt og til at legitimere en indsats. Særligt bliver Arbejdstilsynets reaktionsform 'aftaleforløb' fremhævet som en form, der bidrager til en mere åben dialog og mulighed for, at virksomheden kan finde sin egen vej frem vejledt af Arbejdstilsynet og evt. rådgivet ift. løsninger af autoriseret rådgiver.

Samtidig bliver det fremhævet, at reaktioner fra Arbejdstilsynet kan bidrage til øget uro og utryghed på arbejdspladser, som i forvejen er belastede, og i nogle tilfælde gøre det endnu vanskeligere at få lagt en plan for forbedringer.

Særligt om forebyggelse af krænkende handlinger

Krænkende handlinger defineres i kapitel 5 parallelt med Arbejdstilsynets definition:

"… når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte.[4]"

Hvis der er tale om krænkende handlinger som udøves af personer uden for arbejdspladsen, fx kunder, borgere, patienter, pårørende, elever mv. mod ansatte, så defineres det, parallelt med Arbejdstilsynets definition, som vold:

"…at borgere udsætter ansatte eller arbejdsgiver for fysisk vold i form af angreb mod legemet eller for psykisk vold i form af trusler eller anden krænkende adfærd, herunder chikane. I denne vejledning benyttes begrebet "vold" som fælles betegnelse for både fysisk vold og psykisk vold, herunder trusler og anden krænkende adfærd.[5]"

Krænkende handlinger internt i virksomheden

Det er sandsynligt, at forekomsten af krænkende handlinger kan reduceres og håndteringen forbedres gennem øget fokus på arbejdspladskulturen, særligt den relationelle retfærdighed og kvaliteten af samarbejdet på arbejdspladsen.

Der eksisterer en del forskning, som har undersøgt krænkende handlinger internt i virksomheder. Den største del af denne forskning har undersøgt årsager til - eller konsekvenser af - krænkende handlinger. Med den aktuelle søgning (Nordeuropa 2016-2024) blev der kun fundet meget begrænset forskning om forebyggende interventioner, der kan forhindre at krænkende handlinger opstår eller hjælpe med at håndtere dem, når det sker. Især er der mangel på forskning, som dokumenterer en positiv effekt af konkrete indsatser eller interventioner (afsnit 5.2).

Nogle af de større review peger på, at det er muligt at reducere forekomsten af krænkende handlinger gennem indsatser på individ- eller gruppeniveau, men at størrelsen af effekterne i mange tilfælde er begrænset. Indsatserne, der er undersøgt, omfatter bl.a.: 1. Uddannelses- og træningsprogrammer med fokus på at øge opmærksomheden på 'hård tone' og mobning, 2. Indsatser med kognitive træningsprogrammer af medarbejdere, 3. Træning af ledere i at identificere og følge op på situationer, der kan føre til mobning.

De få interventionsstudier, der er gennemført på organisatorisk niveau, har bl.a. haft fokus på at indføre politik for krænkende handlinger. Resultaterne af de organisatoriske indsatser har vist små eller ingen forbedringer i omfanget af krænkende handlinger.

Vidner til krænkende handlinger på arbejdspladsen kan potentielt spille en positiv rolle i relation til at begrænse eller bidrage til at håndtere hændelserne. Der har i de

[4] https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2020/9746

[5] https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2020/9747

senere år været en stigende forskningsmæssig opmærksomhed på betydningen af vidner i relation til bl.a. mobning og seksuel chikane. Der er bl.a. igangsat et stort norsk interventionsprojekt, som inddrager vidners rolle, og som samtidig arbejder med arbejdspladskulturen (se afsnit om vidners rolle i afsnit 5.2). Interventionen gennemføres på gruppeniveau, men resultaterne er på skrivende tidspunkt endnu ikke afrapporteret.

En anden stor indsats til forebyggelse af seksuel chikane blev gennemført på alle IGLO-niveauer samtidigt. Der blev bl.a. arbejdet med kultur, rekrutteringspolitik og dokumentation, og der kunne konstateres positive effekter bl.a. på øget bevidsthed og i nogen grad også på forekomst af seksuel chikane. Resultaterne var dog usikre, fordi den indsamlede dokumentation til måling af forandringer var mangelfuld.

Supplerende til opmærksomheden på vidners rolle, har der også været en voksende opmærksomhed på betydningen af arbejdsplads- og læringskulturen i relation til forekomst og håndtering af krænkende handlinger. Forskning, der har undersøgt mulige årsager til krænkende handlinger på arbejdspladsen, har bl.a. peget på, at oplevelse af social kapital, herunder relationel retfærdighed og godt samarbejde mellem ledere og medarbejdere, kan have en forebyggende virkning ved at mindske risikoen for, at krænkende handlinger opstår på arbejdspladsen.

Forskningen peger på, at det er muligt i nogen grad at reducere forekomsten af krænkende handlinger gennem indsatser på individ-, gruppe- og ledelsesniveau, men der er behov for bedre undersøgelsesdesigns og mere forskning. Særligt er der behov for indsatser, som inkluderer det organisatoriske niveau og søger at udvikle en arbejdspladskultur, hvor krænkende handlinger reduceres mest muligt og håndteres, når de opstår. Gennem en kontinuerlig opmærksomhed på alle niveauer i organisationen kan normer, kultur og læring udvikles, så sandsynligheden for, at krænkende handlinger opstår, mindskes, og sandsynligheden for, at de bliver godt håndteret, øges.

Særligt om forebyggelse af vold og trusler

> *Et arbejdsmiljø med tid og rum til faglig refleksion og udvikling går hånd i hånd med forebyggelse af vold og trusler. Arbejdsmiljøbelastninger i form af stor arbejdsmængde og tidspres forstærker risiko for vold og trusler om vold.*

Forebyggelse af vold og trusler er primært relevant inden for jobtyperne: *Sundhed, omsorg og uddannelse* og *Servicearbejde med mennesker*.

I afsnit 5.3 gennemgår vi forskellige tilgange til forebyggelse af vold og trusler om vold på arbejdspladser.

Risikoen for vold og trusler er stærkt knyttet til problematikkerne hos den borgergruppe, som arbejdet handler om. Men vold og trusler opstår samtidig i relationer og situationer og må derfor også forstås som udfordringer integreret i det faglige arbejde med borgere og kunder. Derfor spiller kvaliteten af det faglige miljø også en vigtig rolle for forebyggelsen. Ledelse og kolleger er med til at skabe et fagligt miljø,

der kan bidrage til at forebygge eller forstærke risiko for vold og trusler om vold. Og forskningen tyder på, at kvaliteten af det faglige miljø kan hænge sammen med det psykiske arbejdsmiljø. Fx kan stor arbejdsmængde og tidspres modarbejde, at der foregår en løbende faglig refleksion, læring og udvikling.

Forskningen inddeler overordnet voldsforebyggende indsatser i tre typer:

1) Træning af medarbejdere.
2) Arbejdspladsens fysiske indretning.
3) Organisatoriske indsatser.

Træning af medarbejdere kan fx handle om kommunikationstræning og deeskaleringsteknikker, der kan øge medarbejdernes viden og selvtillid i det forebyggende arbejde med vold, eller det kan handler om træning i samarbejdet omkring håndtering af voldsepisoder. Arbejdspladsens fysiske indretning knytter an til indsatser, der fx sikrer et godt udsyn, overfaldsalarmer, god belysning samt strategisk indretning af venteværelser, der kan bidrage til forebyggelse. Endelig kan de organisatoriske indsatser bestå af elementer som registrering af vold og trusler, voldspolitikker, nultolerancepolitikker og ledelsens engagement i voldsforebyggelse.

En anden skelnen, som anvendes i forskningen, går mellem sikkerhedsorienterede og fagligt orienterede tilgange til forebyggelse af vold og trusler. Den sikkerhedsorienterede tilgang lægger hovedvægt på systematisering og beskyttelse af personalet, mens den fagligt orienterede tilgang lægger vægt på voldsforebyggelse ud fra det det relationelle arbejde, der indgår som en del af fagligheden i det pædagogiske-, sociale- og sundhedsfaglige arbejde. Med denne tilgang anses forebyggelse af vold og trusler som en udfordring integreret i det faglige arbejde mellem borgere og medarbejdere. Ingen af disse tilgange kan stå alene, men bør realiseres samtidigt. Den fagligt orienterede tilgang forudsætter rum til løbende refleksion og læring med fokus på det faglige relationsarbejde. Fraværet af tilstrækkelige ressourcer kan gøre det nødvendigt at lægge mere vægt på den sikkerheds-orienterede tilgang, hvilket kan bidrage til mindre læring og udvikling og potentielt skabe en selvforstærkende negativ dynamik.

Forskning i integreret voldsforebyggelse peger på, at prioritering, synergi og interventionens 'fit' er afgørende for succesfuld implementering. Desuden øges sandsynligheden for succesfuld implementering, når medarbejderne inddrages i at identificere indsatsområder og udvikle handleplaner. Den integrerede voldsforebyggelse kan føre til udvikling af konkrete og tilpassede handleplaner, der tager højde for arbejdspladsens specifikke behov. Dette understreger, at både topledelse, nærmeste leder og kolleger spiller en rolle i at skabe en kultur, der forebygger vold og trusler.

Undersøgelsesspørgsmål 4: Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?

På tværs af de gennemførte workshops er det gentagne gange formuleret af informanter, at et godt psykisk arbejdsmiljø både er en faktor ift. rekruttering, fastholdelse og trivsel. Informanter udtrykker, at det i en tid med tiltagende konkurrence om arbejdskraft bliver attraktivt at arbejde for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Virksomhedernes motivation for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø kan understøttes på mange måder. Motivationen afhænger af, at virksomheden har en målsætning om at gøre det, eller andre målsætninger, som hænger godt sammen med og kan understøttes af en målsætning om at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. En målsætning er dog ikke tilstrækkeligt til, at motivationen bliver omsat til handling. Det kræver også, at medarbejdere og ledere har en tiltro til, at det kan lade sig gøre, og at virksomheden kan få den nødvendige hjælp og støtte i processen til at gennemføre forandringerne (se afsnit 4.2).

Tiltroen til, at det kan lade sig gøre, og at der er ekstern hjælp og støtte at hente i processen, handler om udvikling af virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet, som derfor også udgør et væsentligt element i motivationen (se afsnit herom i resumé under undersøgelsesspørgsmål 3).

En målsætning om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø kan understøttes af en række forskellige incitamenter eller grunde til at handle. Det vil være forskelligt, og afhænge af virksomhedens aktuelle situation, hvilke incitamenter der på den pågældende virksomhed vil kunne understøtte en målsætning om forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Der kan både være incitamenter, som styrker et ønske om at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, fx øget tilfredshed, bedre sundhed, effektivitet, produktivitet og kvalitet i ydelserne (gennem proaktive indsatser), og der kan være incitamenter, der styrker et ønske om at komme væk fra de negative konsekvenser af et dårligt psykisk arbejdsmiljø (gennem reaktive indsatser) (se afsnit 3.1).

Proaktive indsatser er kendetegnet ved at forebygge, at problemer opstår, mens reaktive forsøger at reparere på eksisterende problemer. Proaktive og reaktive indsatser kan sagtens i praksis kombineres og tilsammen understøtte en målsætning om forandring. Indsatser, der starter som reaktive, kan siden udvikle sig til også at være proaktive.

Forskning om incitamenter, der primært fungerer som tilskyndelser til proaktive indsatser for virksomhederne, peger på følgende typer (kapitel 3):

- Færre økonomiske udgifter til arbejdsrelateret stress og sygefravær (afsnit 3.2 og 3.3).
- Mere tilfredse og engagerede medarbejdere, der møder op hver dag og har lyst til at udføre deres arbejde (afsnit 3.3 og 3.4).

- Øget effektivitet og produktivitet (afsnit 3.4).

Forskning om incitamenter, som primært fungerer som tilskyndelser til reaktive indsatser for virksomhederne, omfatter:

- Regulering af psykisk arbejdsmiljø gennem lovgivning og myndigheders påbud/tilsyn (afsnit 3.7).

Hertil kommer forskning om forskellige typer af praksis, som kan understøtte arbejdet med proaktive indsatser og bidrage til at fastholde fokus på psykisk arbejdsmiljø:

- Certificeringsordninger, ESG, standarder mv., der gennem markedsdrevne mekanismer kan fungere som tilskyndelser til efterlevelse (afsnit 3.5).
- Kortlægning og ledelsessystemer til ledelse af psykisk arbejdsmiljø, som bidrager til at identificere udfordringer og styrker og til at skabe systematik i arbejdsmiljøarbejdet (afsnit 3.6).

Litteraturen peger på forskellige udfordringer, der kan stå i vejen for, at incitamenter omsættes til motivation og i sidste ende handling. Det gælder, foruden fraværet af kapacitet og ressourcer, manglende viden om effektive indsatser og metoder; risiko for window dressing samt konkurrerende dagsordener mellem forskellige aktører i virksomheden (afsnit 3.8).

Undersøgelsesspørgsmål 5: Hvilke forhold skaber problemer med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige jobtyper? Og hvordan kan virksomheder inden for de enkelte jobtyper skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress?

Karakteristiske vilkår for arbejdet i forskellige typer af job har betydning for, hvordan belastningerne fremtræder, og hvordan de kan forebygges.

I kapitel 10 præsenteres et forslag til væsentlige karakteristika for hver af de fem jobtyper, som gengives i tabel 10.1 (se nedenfor).

Kolonnen om relationer beskriver, hvordan vilkårene for de arbejdsmæssige relationer typisk ser ud i den pågældende jobtype. Der drejer sig både om de interne samarbejdsrelationer på arbejdspladsen og om relationer til de mennesker, man måske arbejder med. For eksempel er en stor del af produktionen præget af hierarkisk opbyggede organisationer, hvilket har betydning for, hvordan samarbejdsrelationerne på arbejdspladserne kan udfoldes, mens arbejde inden for sundhed og omsorg ofte er præget af asymmetriske relationer mellem medarbejder og borger i den forstand, at medarbejderne forventes at have kompetencerne til at kunne hjælpe/behandle/undervise etc. borgere, som omvendt står i en situation med behov for hjælp. Dette er med til at sætte nogle særlige rammer omkring arbejdets udførelse, der har betydning for karakteren af belastningerne og mulighederne for forebyggelse.

Jobtype/ *Karakteristika*	**Relationer**	**Arbejdstid**	**Opgave/kompetence-balance**	**Arbejdssted**
1) Produktion af ting	Hierarkier	Fast evt. skiftehold	Oplæring/erfaring	Fast
2) Bygge og anlæg	Faggrupper og hierarki	Fast, evt. skiftehold/ akkord	Faglige normer oplæring	Midlertidigt - fast
3) Arbejde med symboler	Flydende	Flydende/ grænseløs	Komplekse individuelle strategier	Flydende - ofte hybridt
4) Sundhed, omsorg og undervisning	Asymmetrisk målgrupperelation - kompetence	Vagter/ skiftehold/ rådighed	Fagnormer Arbejdsplads-kultur	Fast – vekslende
5) Servicearbejde med mennesker	Salg og service i kunderelationer	Lange/skæve arbejdstider	Adfærds orienteret	Bundet – vekslende

Tabel 10.1. Karakteristika ved relationer, arbejdstid, kompetencer/opgaver og arbejdssteder for udvalgte overordnede jobtyper.

Kolonnen om arbejdstid beskriver, hvordan arbejdstiden typisk er organiseret inden for de enkelte jobtyper, fx om den typisk er fast eller vekslende.

Opgave/kompetence-balance beskriver centrale måder, hvorpå de ansatte tilegner sig kompetencer og kvalifikationer til at varetage de centrale arbejdsopgaver.

Arbejdssted beskriver, hvor arbejdet primært udføres, og nogle af de karakteristika, som knytter sig til sammenhængen mellem arbejdets udførelse og stedet for dets udførelse, fx at arbejde inden for *Bygge og anlæg* foregår på bestemte (faste), men ofte midlertidige steder (forskellige byggepladser/kunder).

Jobtypen beskriver nogle karakteristiske vilkår for arbejdet inden for job med lignende kerneopgaver og dermed for, hvordan belastningerne fremtræder, og for de konkrete muligheder for at skabe forbedringer. Jobtypen er dog ikke afgørende for det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte virksomhed. Vi ved fra forskningen, at kvaliteten af det psykosociale arbejdsmiljø kan variere meget fra arbejdsplads til arbejdsplads inden for job med sammenlignelige ramme-vilkår. Nogle arbejdspladser fungerer bedre end andre, og det ser ud til at være ret uafhængigt af typen af job (se afsnit 2.2).

Nedenfor følger en gennemgang af karakteristika, udfordringer, styrkepositioner og eksempler på forebyggende indsatser med fokus på psykosocialt arbejdsmiljø for hver af de fem jobtyper. Gennemgangen er baseret på eksempler fra forskningen (kapitel 6) og erfaringer fra praksis, som de fremtræder i workshops og interviews med repræsentanter fra hver af jobtyperne (kapitel 13). En del af de forhold, der er blevet fremhævet i undersøgelsen af praksis, er ikke forbeholdt en enkelt jobtype,

men kan genfindes i flere eller alle jobtyper (se under afsnittet om virksomhedernes arbejdsmiljøkapacitet beskrevet under undersøgelsesspørgsmål 3).

Produktion af ting

Stort produktivitetspres og høj konkurrence udfordrer det psykiske arbejdsmiljø. Systematiske praksisser til at analysere, udvikle og optimere produktionsprocesser udgør en kernekompetence inden for produktion af ting og kan udnyttes positivt i det forebyggende arbejde.

Karakteristika

Produktion af ting forbindes ofte med industrivirksomheder i den private sektor, få store og mange små og mellemstore virksomheder. Jobtypen omfatter fx operatører og maskinteknikere, men også fx lagermedarbejdere og lastbilchauffører, laboranter, IT-teknikere, farmakonomer og bioanalytikere (se bilag A).

Inden for *Produktion af ting* er arbejdets organisering og vilkårene for relationer mellem aktører i overvejende grad karakteriseret af stabile strukturer og forholdsvis stabile arbejdsvilkår: der er ofte faste arbejdstider og arbejdssteder. Oplæring og erfaring er centralt i at skabe balance mellem opgavevaretagelsen og de kompetencer, som skal til for at mestre opgaverne (se afsnit 13.2 og 6.3).

Udfordringer

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.2) peger på en række aktuelle udfordringer relateret til arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø inden for jobtypen *Produktion af ting*, herunder:

- Mangfoldighed skaber udfordringer (generationsforskelle, kulturelle forskelle, neurodivergens, køn mv.).
- Stort pres på produktivitet kan vanskeliggøre fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel.
- Fravær af psykologisk tryghed kan bidrage til fravær af læring, opfølgning mv. ift. psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress.
- Performancemålinger kan reducere opmærksomheden på psykisk arbejdsmiljø.
- Manglende kritisk opmærksomhed på linjelederes psykiske arbejdsmiljø fra topledelsen kan vanskeliggøre italesættelse.

Styrkepositioner

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.2) peger på en række ressourcer, der styrker forudsætningerne for det forebyggende arbejde inden for *Produktion af ting*, herunder:

- Den udbredte tradition for parts-samarbejde og institutionaliserede samarbejdsfora skaber muligheder for forandring.
- De ”hierarkiske strukturer” bidrager til overvejende stabile relationer og rolleklarhed.

- Vidensbrobyggere (fx TEKSAM-konsulenterne) kan understøtte udviklingsprocesser.
- Ønske om rekruttering, fastholdelse og mindre sygefravær udgør vigtige incitamenter til forebyggelse.
- Systematiske praksisser til at analysere, udvikle og optimere produktionen udgør en kernekompetence og kan overføres til indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø.

Forebyggende indsatser

Inden for jobtypen *Produktion af ting* kender vi fra forskningen til gode eksempler på indsatser (se afsnit 6.3), der inddrager medarbejderne i processer, hvor de bidrager til at udvikle og afprøve forbedringsforslag. For eksempel har kortvarige og handlingsorienterede forløb (med observation, måling, ændring, modificering og evaluering) givet grundlag for at forebygge jobusikkerhed i relation til organisationsforandringer. I et andet eksempel lykkedes det med træning i psykosocial risikovurdering og udvikling af ideer til håndtering, at skabe konkrete forbedringer. Dette blev blandt andet realiseret i samspil med støtte til lederne i facilitering af team-dialoger med henblik på at øge deltagernes kompetence og fortrolighed med kollektiv refleksion.

Desuden peger praksiserfaringerne (afsnit 13.2) på, at virksomheder der skaber bæredygtige forandringer:

- Er stærke i deres systematiske og vedholdende undersøgelse af årsags-virkningsmekanismer.
- Er gode til at kombinere og integrere det *strategiske* og *operationelle niveau* på samme tid.

Bygge og anlæg

Kommunikation foregår på tværs af mangfoldige og stadigt skiftende faggrupper, leverandører, kulturer, sprog og neurodiversitet. Bygge og anlæg har gode traditioner for rummelighed overfor visse typer af medarbejdere, men udfordres af hård konkurrence og begrænset fælles sprog om psykisk arbejdsmiljø.

Karakteristika

Denne jobtype omfatter faglærte håndværkere og ufaglærte bygge og anlægsarbejderne, herunder både håndværkere tilknyttet større entreprenører eller virksomheder og små eller mellemstore, selvstændige erhvervsdrivende håndværkere (se i øvrigt bilag A).

Relationerne etableres og fungerer i vid udstrækning inden for specifikke faggrupper. Man har sin opgave som er defineret ved faget. Arbejdet udføres som regel i dagtimerne, dog med undtagelse af visse større byggerier. Kompetenceudvikling og opkvalificering sker i høj grad gennem oplæring på pladsen og arbejdsstederne er skiftende, men ved store byggerier kan pladsen eksistere i flere år.

Arbejdspladserne inden for Bygge og anlæg er ofte præget af ansatte med forskellige nationaliteter og sprog. Desuden nævner forskningen lange arbejdstider, arbejde væk fra hjemmet i længere perioder, usikre ansættelser og udbredt brug af akkord-aflønning samt ofte en kultur med traditionelle maskuline værdier, som kan begrænse hjælpsøgende adfærd (se afsnit 6.4 og 13.3).

Udfordringer

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.3) peger på en række aktuelle udfordringer relateret til arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø inden for jobtypen *Bygge og anlæg*, herunder:

- Konflikter om kontrakter/akkordaftaler.
- Hård konkurrence og optimistiske vurderinger og løfter i projektmaterialet kan skabe tidspres og vanskeligheder med at overholde budgetterne.
- Ofte skal mange uafhængige virksomheder og faggrupper koordinere samarbejdet om arbejdsopgaverne. Det kan bidrage til problemer med koordinering og kommunikation mellem aktørerne.
- Der er ikke tradition for systematiske kortlægninger og handleplansprocesser, bl.a. pga. arbejdspladsernes ofte midlertidige karakter.
- Medarbejdere fra mange lande med forskellige sprog og kulturer kan begrænse forståelse, respekt og kommunikation.
- Mange medarbejdere uden kendskab til skandinavisk tradition omkring arbejdsmiljø på arbejdsmarkedet kan give anledning til uoverensstemmelser.
- Krænkelser og rå tone præget af en mandsdomineret tradition, som kan give problemer for kvindelige medarbejdere.
- Man har ikke tradition for at tale om psykisk arbejdsmiljø. Der er en fremmedhed over for de begreber, der anvendes.

Styrkepositioner

Samtidig peger praksiserfaringerne (afsnit 13.3) på nogle styrkepositioner/udviklingstendenser relateret til forebyggelse af stress og forbedringer af psykisk arbejdsmiljø for denne jobtype:

- Kapacitet til at rumme visse grupper med særlige udfordringer på arbejdsmarkedet.
- Kort proces fra konstateret problem til handling.
- Arbejde med strategiske partnerskaber.
- Øget brug af værdikædekrav.
- En særlig evne til at se muligheder.
- Psykisk arbejdsmiljø er på vej til at blive sat på dagsordenen.

Forebyggende tiltag

Eksemplerne fra forskningen i interventionsstudier inden for Bygge og anlæg er sparsomme, men peger dog på mulige sigtelinjer for forebyggelsen (afsnit 6.4):

- Udvikling af AM-koordinatorernes roller og kompetencer til også at omfatte psykosociale aspekter af arbejdsmiljøet (store virksomheder).

- Fokus på koordinering af arbejdet, støttet af arbejdsmiljøkoordinatorer og suppleret med materialer til øget opmærksomhed på og evaluering af koordinering, kommunikation og relationer.
- Samtænkning af forbedret kommunikationen om sikkerhed og psykosocialt arbejdsmiljø. Godt psykisk arbejdsmiljø inden for denne jobtype er afhængigt af, at sikkerheden er i orden, og kommunikation og koordination kan have stor indflydelse på sikkerheden. Derfor er det nærliggende at tænke forebyggelse og udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø i sammenhæng med sikkerhedskultur og sikkerhedskommunikation.

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.3) fremhæver eksempler på gode indsatser:

- Programmer og mentorordninger, som styrker modtagelsen af nyansatte og lærlinge.
- Styrket opmærksomhed - fra top til bund - på, hvordan man taler til hinanden, og hvad der skaber trivsel (fx gennem trivselsudvalg, ambassadørkorps, lærlingekoordinatorer).
- Styrkelse af dialog om både sikkerhed og psykisk arbejdsmiljø (gennem Toolbox talks).

Erfaringer fra praksis peger på, at virksomheder, som ønsker at skabe bæredygtige forandringer, kan støttes gennem:

- Strategiske partnerskaber (med indgåelse af rammeaftaler), som kan bidrage til at forebygge, at man konkurrerer på dårligt arbejdsmiljø.
- Integration af psykisk arbejdsmiljø i uddannelserne, fx af byggeledere og formænd.

Arbejde med symboler

Uklare krav og roller, tidspres og grænseløshed bidrager i kombination med høje forventninger til præstation til arbejdsrelateret stress. Høj grad af fleksibilitet og indflydelse på arbejdet giver sammen med faglige kompetencer til analyse god baggrund for indflydelse på arbejdsmiljøet. Det kan fx ske gennem de eksisterende samarbejdsfora.

Karakteristika

Denne jobtype omfatter job, hvor den væsentligste arbejdsopgave handler om at producere, håndtere eller formidle forskellige former for viden, nyheder eller kunst og kultur. Jobtypen omfatter bl.a. kontoransatte, akademikere, journalister, bibliotekarer, ingeniører og arkitekter (se bilag A). Arbejdet såvel som arbejdsopgaverne er præget af en høj grad af fleksibilitet. Vilkår og rammer for relationer og organisering er i mange job inden for denne jobtype fleksible og foranderlige. Arbejdstiden er også ofte fleksibel og tillige ofte grænseløs (se afsnit 6.5 og 13.4).

Arbejdsopgaverne er ofte komplekse og foranderlige, hvilket giver gode kompetence- og udviklingsmuligheder, men også indebærer, at den enkelte ansatte ofte

udvikler individuelle strategier for at sikre balancen mellem de nødvendige kompetencer og opgavevaretagelsen. Fleksibiliteten og grænseløsheden knytter sig ikke alene til relationer og arbejdstid, men i mange af disse job omfatter den også stedet for arbejdets udførelse

Fleksibiliteten på de forskellige områder (arbejdstid, -opgavevaretagelse, -sted) forbindes ofte med høje kognitive krav og en høj grad af indflydelse, som bidrager til udviklende og meningsfuldt arbejde. På den anden side kan den høje grad af fleksibilitet og kompleksitet medføre, at arbejdet bliver grænseløst, og der kan opstå konflikter mellem arbejde og privatliv, manglende psykologisk sikkerhed og stress.

Der sker i disse år en vækst inden for teknologi- og kommunikationssektoren, som på dette område kan give særlige udfordringer i form af turbulente, kaotiske og konstante forandringer, lange arbejdstider og krav om online tilgængelighed.

Udfordringer

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.4) peger på en række aktuelle udfordringer relateret til arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø inden for jobtypen *Arbejde med symboler*, herunder bl.a.:

- Uklare krav og roller i kombination med høje forventninger til præstation bidrager til stress.
- Tidspres og grænseløshed bidrager til problemer med ”work-life”-balance
- Jobusikkerhed, bl.a. på grund af mange tidsbegrænsede ansættelser bidrager til øget præstationspres.
- Hyppige organisatoriske forandringer bidrager til uklarhed om vilkår og rammer.
- Udbredt projektorganisering af arbejdet individualiserer koordinering og overblik og bidrager til stress.
- Hastige teknologiske forandringer udfordrer kompetencerne.
- Manglende professionalisering af ledelsesrollen, herunder viden om og kompetencer inden for ledelse af psykisk arbejdsmiljø bidrager til svingende ledelseskvalitet.
- Krænkende handlinger, sexisme og mobning opstår bl.a. som følge af prekære ansættelser, jobusikkerhed, uklare krav og lav ledelseskvalitet.

Styrkepositioner

Samtidig peger praksiserfaringerne (afsnit 13.4) på en række styrkepositioner relateret til forebyggelse af stress og forbedringer af psykisk arbejdsmiljø for denne jobtype:

- En høj grad af meningsfuldhed, som udspringer af de ansattes oplevelse af, at ”gøre en forskel”.
- Ressourcestærke ansatte, ofte med en høj faglig stolthed, passion og engagement kan bidrage til, at det psykiske arbejdsmiljø prioriteres.

- Høj grad af fleksibilitet og indflydelse på arbejdet giver sammen med faglige kompetencer til analyse god baggrund for også at øve indflydelse på arbejdsmiljøet.
- Høj ledelsesmæssig prioritering af godt arbejdsmiljø, bl.a. som følge af behov for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere og frygt for negativ mediebevågenhed.
- Påbud fra Arbejdstilsynet kan udgøre et incitament til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.
- Kobling af arbejdsmiljøarbejdet med det strategiske udviklingsarbejde kan understøtte forandringer.

Forebyggende tiltag

Forskning inden for *Arbejde med symboler* peger på nogle områder af særlig relevans for udvikling af forebyggende psykosociale indsatser inden for dette område (se afsnit 6.5):

- Mulighed for fleksibilitet i arbejdstiden ser ud til at være et vigtigt element i håndteringen af arbejdskrav.
- Fleksibilitet, tilpasning af tid og opgaver samt ledelsesstøtte er alle vigtige faktorer for at skabe balance mellem arbejde og privatliv.
- Hybridarbejde (hjemmearbejde kombineret med arbejde fra arbejdspladsen) ser ud til at være forbundet med flere positive end negative konsekvenser for medarbejderne.
- Korte forløb med eksperimenter til udvikling og afprøvning af indsatser til at forbedre trivsel og mental sundhed i det digitale arbejdsliv har vist gode resultater i relation til organisatorisk læring og lokal tilpasning.
- Udvikling af medarbejderskab og styrkede relationelle kompetence har været succesfuldt anvendt til konfliktreduktion på universiteter
- En kombineret indsats om mental sundhed og mindfulness på det organisatoriske og individuelle niveau kan være perspektivrig, særligt i relation til SMV'er inden for teknologi og kommunikation.

Desuden peger praksiserfaringerne (afsnit 13.4) på, at indsatser, der skaber bæredygtige forandringer inden for *Arbejde med symboler*:

- Kan understøttes af et aktuelt behov for højt specialiseret og kvalificeret arbejdskraft, men fordrer viden og kontinuerlig opbakning af ledelsen.
- Sætter fokus på arbejdets organisering mht. behov for forskellige rytmer, så arbejdet veksler mellem fordybelse og tempo afhængige af opgavernes karakter, fx indsatser, der skærmer for forstyrrelser, mails eller opkald.
- Kan omfatte indsamling af systematiske oplysninger til belysning af udbredelse af fx 'skyggearbejde' (arbejde med ikke betalte/ indregnede opgaver, som fx besvarelse af mails og telefon i fritiden).

Sundhed, omsorg og uddannelse

En høj grad af meningsfuldhed og stærke faglige traditioner og normer omkring professions-udøvelsen bidrager til arbejdsglæde, faglig stolthed og identitet. Kan dog blive udfordret af rammer og vilkår for arbejdet og stor arbejdsmængde og tidspres, der kan gøre det vanskeligt at håndtere særligt de høje følelsesmæssige krav og skabe moralsk stress.

Karakteristika

Under denne jobtype hører job som har at gøre med at behandle, undervise, understøtte, udvikle, passe, pleje eller føre tilsyn med og adfærdsregulere andre mennesker. Jobtypen omfatter fx sygeplejersker, læger, social- og sundhedsansatte, lærere i folkeskoler og gymnasier, pædagoger, politi og fængselsansatte (se bilag A).

Mange af jobbene er præget af stærke faglige traditioner og normer omkring professions-udøvelsen, som sammen med kulturen på den enkelte arbejdsplads skaber balancen mellem den enkeltes kompetencer og løsning af arbejdsopgaverne. Arbejdet er ofte præget af asymmetriske relationer mellem medarbejdere og borger i den forstand, at medarbejderne forventes at have kompetencerne til at kunne hjælpe/behandle/undervise etc. borgere, som omvendt står i en situation med behov for hjælp. I og med at en stor del af arbejdet kræver tilstedeværelse sammen med de borgere, det handler om, udføres arbejdet oftest på en fast matrikel, eller vekslende mellem forskellige fastlagte matrikler (fx hjemmepleje). Arbejdstiden ligger ofte fast, en del ligger uden for normal arbejdstid og er organiseret i faste eller skiftende vagter, som de ansatte kan have mere eller mindre indflydelse på (se afsnit 6.6. og 13.5).

Arbejdet er generelt forbundet med en høj grad af meningsfuldhed knyttet til kerneopgaven. I og med at mennesker er forskellige, er der sjældent to opgaveløsninger, som er helt ens, hvilket gør de faglige skøn og vurderinger vigtige, og nødvendiggør en relativt høj grad af indflydelse på løsningen af arbejdsopgaverne. Organisering i faglige teams er udbredt inden for denne jobtype. Både indflydelse og oplevelse af mening kan komme under pres, når arbejdsmængden og tidspresset bliver stort, eller kravene er uklare og modsætningsfulde. Det er i de situationer, at høje følelsesmæssige krav bliver til belastninger, hvis ikke de bliver håndteret og forebygget på arbejdspladsen (se afsnit 6.6.). Arbejde med mennesker er tillige ofte forbundet med risiko for krænkende adfærd, vold og trusler om vold (se herom i afsnit 5).

Udfordringer

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.5) peger på en række aktuelle udfordringer relateret til arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø inden for jobtypen *Sundhed, omsorg og uddannelse*, herunder bl.a.:

- Rekrutteringsvanskeligheder og udtømning af faglighed (stigning i andel af ufaglærte) bidrager til ubalance mellem krav og ressourcer.

- Moralsk stress, som følge af misforhold mellem forventninger og muligheder i praksis.
- Modsatrettede, uklare og stigende krav fra mange sider (politikere, ledere, kolleger, borgere og pårørende).
- Udfordringer med koordinering mellem faggrupper.
- Høje følelsesmæssige krav.
- Uønsket seksuel opmærksomhed fra borgere.
- Vold og trusler fra borgere og pårørende.

Styrkepositioner

Samtidig peger praksiserfaringerne på en række styrkepositioner relateret til forebyggelse af stress og forbedringer af psykisk arbejdsmiljø for denne jobtype:

- Stærke faglige traditioner og normer omkring professions-udøvelsen bidrager til faglig stolthed og identitet.
- Lang tradition for at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i forskning og praksis giver gode muligheder for at trække på viden og værktøjer.
- At gøre en forskel for andre mennesker bidrager til meningsfuldhed.
- Fleksibilitet i arbejdstid giver muligheder for tilpasning efter behov.
- Mulighed for meningsfulde og givende relationer (både til borgere og kollegaer), som kan bidrage til arbejdsglæde.
- Indflydelse giver mulighed for at være medskaber af løsninger og bidrager til faglig styrke.
- Team-organisering kan, hvis teamene fungerer, bidrage til faglige og socialt givende fællesskaber.
- Medarbejdernes faglige og personlige kompetencer til at forholde sig til relationer kan bidrage positivt til udvikling af de professionelle samarbejdsrelationer.
- Formelle samarbejdssystemer, etiske systemer, politikker og overenskomster (i den offentlige sektor) bidrager til klare retningslinjer og tidlig indsats.

Forebyggende tiltag

Arbejde med *Sundhed, omsorg og uddannelse* er den jobtype, som har den længste og mest omfattende tradition for at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Der er gennemført en lang række forsknings- og udviklingsprojekter med fokus på organisatoriske forhold, (se eksempler i afsnit 6.6), bl.a. med henblik på at skabe bedre balance mellem krav og ressourcer, reduceret arbejdstid, styrket fokus på social kapital og kerneopgaven, bedre relationel koordinering mellem faggrupper og udvikling af kommunikation og deeskaleringsteknikker til forebyggelse af vold og krænkende handlinger (se afsnit 5.2 og 5.3). Særligt er der fundet positive erfaringer fra projekter, som har inddraget medarbejderne i processer med udvikling af forebyggende indsatser og handleplaner.

De fleste af indsatserne har været tilpasset og udviklet i samarbejde med medarbejderne og til den aktuelle kontekst, afprøvet, evalueret og justeret i en systematisk gentagende proces. Interventionerne har både bidraget til og understøttet mange

af de generelle guidelines eller principper i relation til implementering af interventioner nævnt i kapitel 4. En stor del af de empiriske undersøgelser, som ligger bag udvikling af disse guidelines, stammer fra jobtypen *Sundhed, omsorg og uddannelse*. Bl.a. har forskning inden for dette område uddybet viden om:

- Inddragelse af medarbejderne i udvikling eller samskabelse
- En systematisk og læringsorienteret tilgang
- Lokalt forankrede og tilpassede indsatser
- Opbygning af arbejdsmiljøkompetence
- Tilstrækkelige tidsmæssige ressourcer
- Fit mellem indsats og udfordringer
- Teoretisk rationale bag interventionen
- Projektorienteret handlingsplan for implementeringen (afsnit 6.6).

Samtidig giver de mange praksisrettede forsknings- og udviklingsprojekter anledning til særlig opmærksomhed på forholdet mellem brug af medarbejderressourcer og udbytte af indsatsen. Hvis det inden for interventionernes rammer reelt er vanskeligt at ændre ret meget, fx på forholdet mellem krav og ressourcer i arbejdet, kan inddragelse af medarbejderne bidrage til skuffede forventninger og øget belastning for medarbejderne.

Servicearbejde med mennesker

Meningsfuldhed opstår gennem oplevelsen af kvalitet i mødet med kunder. Spændinger og konflikter opstår i mødet med utilfredse kunder. Forebyggende indsatser må nøje tilpasses arbejdsvilkårene.

Karakteristika

Servicearbejde med mennesker er den af jobtyperne, som i arbejdet med indsamling af praksiserfaringer (afsnit 13.6), fremstår mest heterogen, og hvor det var sværest at lave en samlet fremstilling. Jobtypen omfatter fx transport af mennesker (tog, busser, luftfart mv.), restauranter, kundebetjening i butikker, udbringning, callcentre, frisører (se bilag A).

Arbejdstiderne kan være lange. I mange job er der vekslende arbejdstider, og i mange job er der alene-arbejde. Udførelsen af arbejdet omfatter relationelt arbejde, hvor kompetencer til regulering af både egen og andres adfærd og følelser er vigtige for kvaliteten i arbejdet (afsnit 13.6). Servicearbejdets karakter er medvirkende til, at der optræder vold og trusler om vold, fx i form af spændinger, konflikter, mobning og chikane fra kunderne (se kapitel 5).

Udfordringer

Erfaringer fra praksis peger på en række aktuelle udfordringer relateret til arbejdsrelateret stress og psykisk arbejdsmiljø inden for jobtypen, herunder bl.a.:

- Spændinger og konflikter i mødet med kunderne, herunder vold og trusler om vold.

- For en del af jobbene: Efterspørgslen efter serviceydelser – og dermed behovet for medarbejdere – skifter over tid, hvilket vanskeliggør etablering af tidsmæssige rytmer i arbejdets organisering og udførelse.
- Kulturelle og sproglige barrierer kan skabe kommunikative udfordringer.
- Skiftende arbejdstider og alene-arbejde bidrager til mangel på overlevering og tid til mødeaktivitet og læringsrum, fx i relation til arbejdsmiljøarbejde.
- Undertiden meget unge ledere, som savner erfaring.

Styrkepositioner

Samtidig peger praksiserfaringerne på nogle styrkepositioner relateret til forebyggelse af stress og forbedringer af psykisk arbejdsmiljø for denne jobtype:

- Oplevelsen af kvalitet i mødet med brugerne bidrager til oplevelse af meningsfuldhed.
- Variation i jobbenes indretning kan appellere til forskellige medarbejderes behov: Stabile og rutinebaserede processer, fleksible arbejdstider etc.

Forebyggende tiltag

Der findes kun lidt forskning om psykosociale interventionsstudier inden for denne jobtype. Dog har studier undersøgt muligheder og udfordringer inden for delområder som fx arbejdsvilkår ved platformsarbejde, mental trivsel i restaurationsbranchen samt unges arbejdsmiljø inden for butiksområdet (se afsnit 6.7.). En del af de psykiske belastninger, man kan blive udsat for inden for *Servicearbejde med mennesker*, er krænkelser og vold og trusler fra kunder, klienter etc. Her kan erfaringer bl.a. fra studier om 'Integreret voldsforebyggelse' være relevante i det forebyggende arbejde (se afsnit 5.3).

Forskningen peger på, at der er behov for indsatser, som kan adressere de specifikke og lokale psykosociale belastninger inden for forskellige typer af servicearbejde med mennesker. Indsatser, der tager udgangspunkt de ansattes behov og særlige arbejds- og ansættelsessituation og sikrer inddragelse og involvering af medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet.

Erfaringer fra praksis (afsnit 13.6) peger på en række forhold, der kan styrke forudsætningerne for det forebyggende arbejde inden for jobtypen *Servicearbejde med mennesker*, herunder:

- Certificeringsordninger, herunder fx ISO-standarder, kan bidrage til at understøtte arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og skabe legitimitet til forandringer.
- Det er vigtigt at sætte ambitionsniveauet fornuftigt i tilrettelæggelsen af indsatser, så der tages højde for de aktuelle muligheder inden for ressourcerammerne.

Desuden peger praksiserfaringerne på, at indsatser, der skaber bæredygtige forandringer i *Servicearbejde med mennesker*:

- Bygger på en forståelse for det konkrete arbejde, som der skal ske forandringer i, og tager højde for sproglige og organisatoriske forudsætninger, herunder arbejdstider og muligheder for at mødes og udveksle information.
- Bygger på en høj grad af planlægning, gennemsigtighed og forudsigelighed, fx i forbindelse med virksomhedsoverdragelse.
- Værktøjer skal ligge tæt op ad kerneopgaven og skal kunne flettes ind og implementeres i hverdagspraksisserne eller bruges fx ved oplæring og introduktion.
- Ledelsesstøtte fremhæves som en afgørende faktor i en succesfuld tilrettelæggelse af indsatser, og her kan arbejdsmiljøprofessionelle i stabsfunktioner bl.a. bidrage til at klæde lederne godt på.
- Arbejdsgrupper med medarbejderrepræsentation kan øge chancerne for, at indsatser rammer rigtigt og lykkes.

Fastholdelse af indsatser kan understøttes ved:

- At indsatser, fx værktøjer, er spændende og motiverende at bruge, udbredes gennem de kommunikationsredskaber, som allerede bruges på arbejdspladsen, og evt. kobles sammen med brug af mobiltelefonen.
- At indsatserne kan passe ind i en ellers skemalagt hverdag ofte med skiftende arbejdstider.
- Systemer og systematik kan bidrage til en kapacitetsopbygning, der træner virksomheden i at fastholde de indsatser, som igangsættes og som gør, at de følges til dørs.
- At der er transparens i forhold til ansvaret for opfølgning og samtidig støtte og engagement fra de øverste ledelseslag i organisationen.

1 INDLEDNING

Arbejdsrelateret stress er fortsat et stort problem i arbejdslivet, både for de mange medarbejdere, som rammes, og for virksomhederne og samfundet. For den enkelte, der rammes, betyder stress nedsat livskvalitet, og det kan få negativ indflydelse på alle livets forhold, fra de fysiske og psykiske symptomer på stress, over negative konsekvenser for de sociale relationer til familie og venner, til nedsat funktions- og arbejdsevne på jobbet, eventuelt sygefravær og i sidste instans udvikling af egentlig sygdom.

For virksomhederne kan et højt stressniveau blandt medarbejderne og ledere have umiddelbare negative konsekvenser i form af øget sygefravær, øget personalegennemstrømning og nedsat produktivitet og kvalitet. Hvis virksomheden ikke formår at håndtere og forebygge arbejdsrelateret stress og understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø kan det på længere sigt få betydning for virksomhedens omdømme og mulighed for at rekruttere passende arbejdskraft. Der kan opstå en negativ nedadgående spiral, hvor ressourcerne bliver færre, virksomheden får gradvist sværere og sværere ved at løse arbejdsopgaverne, og medarbejderne oplever en stigende grad af stress og belastning.

På samfundsniveau er et højt stressniveau bl.a. ensbetydende med udgifter til sundhedssektoren, til sygefravær og førtidig afgang fra arbejdsmarkedet, dårligere produktivitet og kvalitet i ydelser.

Data fra spørgeskemaundersøgelsen 'National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere' (NOA-L) fra 2023 viser, at arbejdsrelateret stress fortsat er et stort problem. I 2021 var der 12,7 % af lønmodtagerne, som svarede, at de 'hele tiden' eller 'ofte' har følt sig stressede inden for de seneste to uger, og at den vigtigste kilde til deres stress er arbejdet eller både arbejde og privatliv. I 2023 var det tilsvarende tal steget til 15,6 % af lønmodtagerne[6]. Kun 1,6 % af lønmodtagere oplever stress og angiver samtidig, at det alene er privatlivet, som er den vigtigste kilde til stressen.

Langt de fleste af dem, der oplever stress, angiver således arbejdet som en væsentlig kilde til stressen. Det er imidlertid langt fra enkelt at forebygge arbejdsrelateret stress og vende en negativ stress-spiral til en positive udviklings-spiral af godt psykisk arbejdsmiljø. Mange virksomheder vil gerne, men har ikke de nødvendige kompetencer, ressourcer eller kapaciteter til at vende udviklingen. Der er derfor i høj grad brug for at støtte virksomhederne i deres bestræbelser på at håndtere og forebygge stress og at udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø. Og det er afgørende vigtigt,

[6] Undersøgelsen blev i 2021 gennemført under Covid-19-pandemien, hvilket kan have påvirket resultaterne.

at denne bestræbelse fastholder en opmærksomhed på, at de gode løsninger, er dem, der passer i den lokale praksis, på den konkrete og unikke arbejdsplads.

Den gode vejledning af arbejdspladserne kræver derfor en dobbelt opmærksomhed – på den generelle viden om, hvad der skal til for at indsatser virker og bliver fastholdt som nye former for praksis, og på de specifikke vilkår og behov i den pågældende branche og i den enkelte virksomhed.

Formålet med den første del af vidensgrundlaget er at bidrage med et litteraturstudie over den eksisterende nyere forskning om følgende problemstillinger:

- Hvad er de negative og positive konsekvenser af hhv. dårligt og godt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfundsniveau?
- Hvad skaber generelt et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygger arbejdsrelateret stress på tværs af jobtyper? Og hvordan kan virksomheder etablere og vedligeholde en proces for den forebyggende indsats, der understøtter et godt psykisk arbejdsmiljø?
- Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde proaktivt med et godt psykisk arbejdsmiljø?

Sammenlignet med et traditionelt forskningsbaseret litteraturreview, er der her tale om en hel række af meget bredt formulerede spørgsmål, som hver for sig kunne bære et antal forsknings-reviews. Litteraturstudiet giver *både* et grundigt overblik over det samlede område *samt* indblik i den aktuelt, mest relevante forskning, inden for de givne delspørgsmål.

Inden for den givne ramme, er det dog ikke muligt at nå til udtømmende forskningsbaserede svar på ovenstående spørgsmål, men vi mener, at vidensgrundlaget kan bidrage med 'spotlights' af begrundet viden om, hvad vi i dag ved om, hvad der skal til for at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og forebygge arbejdsrelateret stress, og hvad der kan motivere virksomhederne i den retning.

Et review af denne karakter skal give et overblik over et stort stofområde, men betyder også uundgåeligt, at mange emner kun bliver overfladisk behandlet. Mange emner, som hver for sig kunne bære - og fortjene - et selvstændigt litteraturreview. Langt fra alle relevante studier er inkluderet i reviewet. Vi har primært udvalgt nyere studier (2016-2024) fra en nordeuropæisk kontekst, og vi har tilstræbt på den ene side at tegne de store linjer ift., hvad der skal til, for at indsatser på det psykosociale område virker, og på den anden side at give nogle mere kontekstnære og uddybede eksempler på indsatser på forskellige jobområder og med forskellige formål.

Anden del af vidensgrundlaget omfatter en sammenfatning af erfaringer og viden fra praksis om:

- Hvilke forhold skaber problemer med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige jobtyper?

- Hvordan kan virksomhederne arbejde helhedsorienteret med at løse problemerne med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø inden for forskellige jobtyper?
- Hvordan kan forskellige typer af virksomheder inden for de enkelte jobtyper bruge de forebyggende tiltag?
- Hvad motiverer virksomhederne til at benytte forebyggende tiltag?

Desuden omfatter vidensgrundlaget fakta om udbredelse af stress på det danske arbejdsmarked baseret på data fra NOA-L.

2 BEGREBSAFKLARINGER OG METODER

2.1 Begrebsafklaring stress

Stress forstås som en tilstand af anspændthed og ulyst[7], der kan føre til både fysiske, psykiske helbredsproblemer (se afsnit 11), som kan variere i styrke og karakter, alt efter hvor alvorlig og langvarig stresstilstanden er [8]. Stress er en reaktion på fysiske eller psykiske belastninger i enten arbejdet eller privatlivet eller en kombination.

Arbejdsrelateret stress defineres som en reaktion på fysiske eller psykiske belastninger i arbejdet. Det er et sammensat problem, som kan have forskellige årsager i forskellige virksomheder og brancher.

Vi adskiller arbejdsrelateret stress fra stress, der skyldes andre forhold, ved at fokusere på de vilkår, påvirkninger og handlinger, der udspringer af arbejdet, herunder fx krav, arbejdets organisering, samarbejde, støtte og indflydelse.

Arbejdsrelateret stress forstås dermed i denne sammenhæng som en konsekvens af forhold, der har at gøre med det psykiske arbejdsmiljø. Stress kan også opstå som følge af påvirkninger i privatlivet, og hos det enkelte individ er det ikke altid muligt at skelne præcist mellem stress opstået som følge af den ene eller den anden påvirkning. Ofte vil forskellige belastninger spille sammen og skabe kombinations- eller synergieffekter. Det kan både forekomme som en konsekvens af flere samtidige belastninger i arbejdsmiljøet (Clausen et al., 2022) og som følge af samtidige belastninger i arbejdslivet og privatlivet (Albertsen et al., 2023).

2.2 Begrebsafklaring psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø defineres som et samspil mellem psykologiske, sociale og organisatoriske forhold på arbejdspladsen og de enkelte medarbejdere[9]. Et samspil, der kan påvirke medarbejdernes fysiske og psykiske helbred både positivt og negativt. I vidensgrundlaget her anvendes begreberne *psykisk arbejdsmiljø* og *psykosocialt arbejdsmiljø* som udgangspunkt synonymt. Begrebet *psykisk arbejdsmiljø* synes at være mere udbredt i en praksis-sammenhæng, imens *psykosocialt arbejdsmiljø* oftere anvendes i forskningsmæssige sammenhæng, hvor det understreges, at det er samspillet mellem de forskelle forhold, der er afgørende.

---

[7] Se tekst om stress på Arbejdstilsynets hjemmeside: https://at.dk/faa-viden/forebyg-stress/

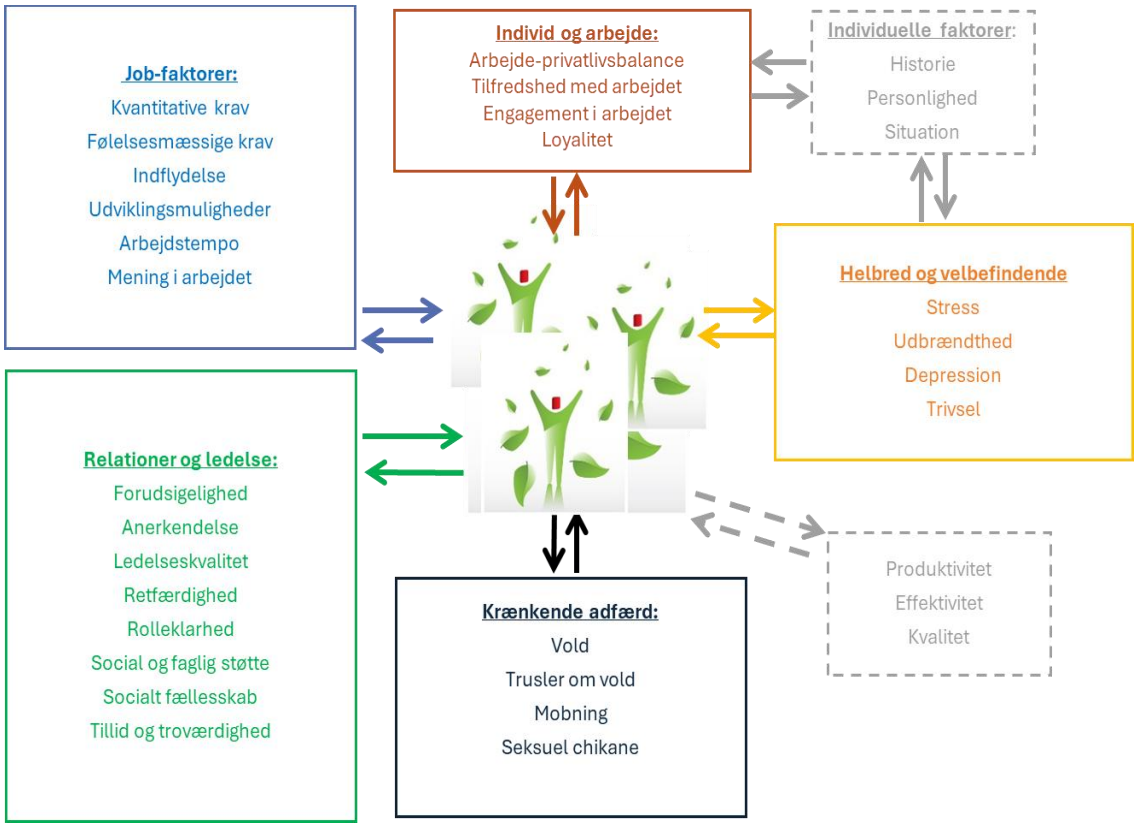
[8] Andersen & Kingston (2016) har udviklet en stresstrappe, som viser, hvad der konkret kan ske med et menneske, når man bevæger sig fra trivsel til stress. En redigeret udgave er tilgængelig: https://www.godtarbejdsmiljo.dk/trivsel/stress/stress-paa-kontoret/stress-trappen

[9] I Sverige anvendes ofte udtrykket "det organisatoriske og sociale arbejdsmiljø" netop for at understrege de sociale og organisatoriske aspekter og bidrage til en af-individualisering af det ellers personbårne udtryk "Psykisk".

Psykisk arbejdsmiljø bliver med den forståelse ganske omfattende. Det handler om måden arbejdet er designet og organiseret på, arbejdsbelastningen og medarbejdernes muligheder for indflydelse på arbejdet, og om de sociale relationer, der udspiller sig i samarbejdet omkring arbejdets udførelse og løsningen af arbejdsopgaverne, både mellem medarbejdere og ledere, mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og de borgere, kunder, klienter etc., som de arbejder med. På den måde kommer psykisk arbejdsmiljø til at handle om stort set alle de aspekter af arbejdsmiljøet, som ikke har at gøre med de fysiske og kemiske påvirkninger i arbejdet.

Stress, udbrændthed, depression etc. opfattes som psykiske reaktioner på belastninger, som i nogen tilfælde stammer fra arbejdet eller forstærkes af arbejdet. Reaktionerne vil ofte hænge sammen med, hvilken livssituation individet befinder sig i, og hvilke forudsætninger og kompetencer personen selv og omgivelserne har til at håndtere belastningerne.

Det psykiske arbejdsmiljø omfatter ikke som sådan produktiviteten eller kvaliteten af arbejdet, men dette kan meget vel hænge sammen med det psykiske arbejdsmiljø.



Figur 2.1. Psykosociale faktorer i arbejdet, mulige reaktioner og modererende eller medierende faktorer

I figur 2.1 er skitseret nogle af de faktorer eller dimensioner i det psykiske arbejdsmiljø, som forskningen har dokumenteret som væsentlige, og hvordan der er et

gensidigt samspil mellem disse forhold og medarbejdere og lederes samarbejde (illustreret ved de grønne personer i midten). Der eksisterer en omfattende national og international forskning om stort set alle disse faktorer og reaktioner. Faktorerne nævnt i hver af boksene er dog langt fra udtømmende for begreber benyttet og undersøgt i den psykosociale arbejdsmiljøforskning. Der kunne i hver boks tilføjes andre parallelle begreber, underbegreber eller supplerende og afledte begreber.

Faktorerne i den blå boks er knyttet primært til selve jobbet og arbejdsfunktionerne, og forebyggelsen handler derfor ofte om, hvordan man bedst muligt organiserer arbejdet og håndterer disse vilkår.

Faktorerne i den grønne boks er tættere knyttet til arbejdspladsen og den aktuelle sammensætning af medarbejdere og ledere. Disse forhold kan der ske relativt hurtige og store forandringer i, fx som resultat en ny ledelse eller ændrede samarbejdskonstellationer.

Faktorerne i den sorte boks kan både være knyttet til jobbet (krænkelser fra borgere/kunder/klienter etc.) og til relationerne internt på arbejdspladsen (blandt kolleger og ledere).

Faktorerne i den brune boks afspejler individets vurdering eller oplevelse af arbejdet og af sammenhængen mellem arbejde og privatlivet. Disse vurderinger kan være positive eller negative, man kan være tilfreds med sit arbejde eller utilfreds, opleve at arbejdet er i konflikt med privatlivet eller er berigende af det, at man er engageret i arbejdet, eller at man er uengageret.

Faktorerne i den gule boks afspejler helbred og velbefindende i form af stress, udbrændthed, depression, trivsel etc. Faktorer kan i en del sammenhænge forstås som konsekvenser (se kapitel 11), selv om årsags-virkningssammenhængene ikke altid er tydelige. Faktorerne her kan være relateret til arbejdet, men er det ikke nødvendigvis. Faktorerne kunne suppleres med en lang række helbreds- eller trivsels- relaterede forhold eller indikatorer (fx søvn, smerter, somatiske symptomer, sygefravær, førtidig afgang fra arbejdsmarkedet etc., eller positive tilstande som overskud, engagement, psykologisk tryghed etc.).

De stiplede grå bokse illustrerer henholdsvis de individuelle forudsætninger og ressourcer, som kan moderere eller mediere virkningerne af arbejdsmiljøet, og nogle af de mulige konsekvenser, som arbejdsmiljøet kan have for produktivitet og kvalitet i ydelsen.

Om kvaliteten af det psykosociale arbejdsmiljø

Faktorerne i de grønne og blå bokse omfatter bl.a. de ’6 guldkorn’ (Kristensen, 2008): Indflydelse, mening i arbejdet, forudsigelighed, social støtte, belønning (anerkendelse), passende krav (kvantitative, følelsesmæssige og kognitive). Bortset fra kravene, har forskningen ikke vist, at man kunne få ’for meget’ af disse guldkorn i arbejdet. Kravene skal dog være passende i forhold til ressourcerne for ikke at blive

belastende, hverken for høje eller for lave. Den grønne boks omfatter desuden faktorer, som indgår i de 'tre diamanter' (Hasle et al., 2019): Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, som ifølge nogle af definitionerne, karakteriserer væsentlige kvaliteter ved relationerne på arbejdspladser med høj social kapital.

Arbejdspladser, hvor der er en høj grad af indflydelse, mening i arbejdet, forudsigelighed, social støtte, anerkendelse og passende krav ift. ressourcer, og hvor relationerne er præget af tillid, oplevelse af retfærdighed og godt samarbejde, vil have et godt psykosocialt arbejdsmiljø som vil understøtte sundhed og bidrage til livskvalitet. Arbejdet er sundt og livskvalitetsfremmende under de rette omstændigheder (se 11.3 om positive gevinster på virksomhedsniveau af et godt psykisk arbejdsmiljø).

Omvendt vil arbejdspladser med en ringe grad af indflydelse, mening i arbejdet, forudsigelighed, social støtte, anerkendelse og høje eller lave krav ift. ressourcerne, og hvor relationerne er præget af mistillid, oplevelse af uretfærdighed og dårligt samarbejde, have et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø som kan bidrage til stress, dårligt helbred og dårligt psykisk velbefindende (se 11.2 om negative konsekvenser på virksomhedsniveau af et dårligt psykisk arbejdsmiljø).

I praksis er der dog få arbejdspladser, som ligger godt på alle faktorer eller skidt på alle faktorer. De fleste vil have stærke og svage sider. Det betyder, at arbejdspladserne på det psykosociale område, ikke bør 'nøjes' med at fokusere på at eliminere risici fra arbejdsmiljøet (der hvor der er åbenlyse problemer), men måske i nok så høj grad skal være opmærksomme på at bruge ressourcerne bedst muligt til at skabe det gode arbejdsmiljø.

De fleste af faktorerne i de blå og grønne bokse kan både have positive og negative effekter, afhængig af, om der er meget eller lidt af dem. Fx har det positive konsekvenser at opleve arbejdet som meningsfuldt, men det har samtidig negative konsekvenser at savne mening i arbejdet, og det har positive konsekvenser at have høj social støtte i arbejdet og negative at have lav.

Faktorerne i den sorte firkant peger derimod kun i den negative retning. Det har negative konsekvenser at blive udsat for krænkende adfærd, men man kan ikke tale om at det er specielt positivt ikke at blive det. Krænkende adfærd er placeret i en gruppe for sig selv, idet krænkende adfærd både kan forekomme som en del af arbejdet (fra borgere/kunder/klienter etc.) og som en del af relationerne internt på arbejdspladsen (blandt kolleger og ledere).

Som det fremgår af figuren, er nogle af de forhold, der karakteriserer det psykiske arbejdsmiljø, knyttet til karakteren af jobbet og arbejdets indhold (jobfaktorerne), mens andre i højere grad handler om forholdene på den enkelte arbejdsplads (relationer og ledelse). Der er i den praktiske verden naturligvis ikke nogen absolut skelnen mellem jobfaktorer og arbejdspladsfaktorer. Men nogle forhold er ofte karakteristiske for et job på tværs af arbejdspladser, fx vil mange socialpædagoger på tværs af arbejdspladser opleve høje følelsesmæssige krav i jobbet, mens der vil være langt

større forskel fra arbejdsplads til arbejdsplads på, hvordan arbejdspladsen håndterer de høje følelsesmæssige krav. Her vil forhold som ledelseskvalitet og støtte fra kolleger formodentlig have betydning.

Flere studier inden for samme typer af job har peget på, at der kan være meget store forskelle på det psykiske arbejdsmiljø fra arbejdsplads til arbejdsplads inden for samme type af job (Berthelsen et al., 2017; Kristensen et al., 2014). Relationerne på arbejdspladsen (kulturen/den sociale kapital) ser ud til at spille en vigtig rolle for, hvordan rammer og vilkår blive udfyldt og håndteret på arbejdspladsen, og hvilken betydning de får for medarbejdernes psykiske velbefindende og stressniveau.

Når vi i denne rapport opererer med forskellige jobtyper, er det derfor ikke, fordi vi mener, at jobtyperne alene er afgørende for det psykiske arbejdsmiljø, men fordi de langt hen ad vejen er med til at udstikke de rammer og vilkår for arbejdets udførelse, som ledere og medarbejdere på de enkelte virksomheder samarbejder om at udfylde på forskellig vis.

På den enkelte virksomhed er arbejdsmiljøet ikke opdelt i kasser, men opleves som regel som en sammenhængende helhed. Det er heller ikke muligt på det psykosociale område at skelne skarpt mellem forebyggelse og proaktiv forbedring af arbejdsmiljøet. En proaktiv indsats til understøttelse af det psykosociale arbejdsmiljø vil ofte samtidig indebære at risici forebygges (fx kan øget indflydelse og effektiv forebyggelse af risici gå hånd med bedre løsning af kerneopgaven).

2.3 Inddeling i jobtyper

Hvis interventioner på det psykosociale område skal lykkes, skal de (som det vil fremgå i kapitel 3) kunne tilpasses modtagervirksomheders kontekst og virkelighed. Da alle virksomheder er forskellige, og konteksten evigt foranderlig, er det en vanskelig opgave at sammenfatte mere generaliseret viden om, hvad der virker for hvem. Et skridt på vejen i retning af at blive bedre til denne tilpasning af viden er at forsøge at forstå, hvad det er for nogle arbejdsmiljømæssige udfordringer, der kendetegner forskellige typer af arbejde.

Arbejdstilsynet har i relation til dette udbud ønsket et bud på "en samling af job med beslægtet arbejdsindhold, som går på tværs af brancher og jobgrupper, og tilsammen dækker det samlede arbejdsmarked".

En simpel overordnet inddeling baseret på karakteren af virksomhedernes kerneopgave, har været foreslået, oprindeligt af Tage Søndergaard Kristensen; som arbejde med mennesker, arbejde med ting og arbejde med symboler. Denne inddeling har været anvendt i flere forskningsprojekter, bl.a. SeniorArbejdsliv[10] (Andersen et al., 2019), hvor inddelingen ikke alene er blevet brugt til at inddele virksomheder på

[10] https://www.seniorarbejdsliv.dk/

baggrund af karakteren af kerneopgaven, men også til at inddele i forskellige typer af job.

Inddelingen i tre grupper er dog meget stormasket, og job med ganske forskellige arbejdsmiljømæssige udfordringer kan falde under samme kategori. I samarbejde med repræsentanter fra Arbejdstilsynet har forfatterne til rapporten, derfor foreslået en underinddeling af to af de tre kategorier således, at vi i udviklingen af vidensgrundlaget har opereret med tre overordnede jobtyper og to undergrupper:

- Arbejde med Produktion af ting (produktion af materialer eller ting samt transport af ting)
    - Under arbejde med produktion oprettes en undergruppe, som specifikt omfatter arbejde inden for 'Bygge og anlæg'
- Arbejde med symboler (arbejde med viden, tegn, kommunikation eller sprog)
- Arbejde med mennesker (undervise, behandle, understøtte, udvikle, yde omsorg for eller føre tilsyn, kontrollere eller retvise andre mennesker). Jobtypen benævnes i det videre Sundhed, omsorg og undervisning
    - Under arbejde med mennesker oprettes en undergruppe: Servicearbejde med mennesker (som omfatter arbejde med afgrænsede serviceydelser (kundebetjening, -information og -transport)

Denne inddeling bruges på forskellige måder i forbindelse med vidensgrundlagets udformning:

1) Ved kategorisering af interventionsstudier på organisatorisk niveau ift., hvilken jobtype indsatserne er rettet imod.
2) Ved undersøgelse af udbredelse af stress og arbejdsrelateret stress i data fra National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere (NOA-L) for den konkrete fordeling af job i de 5 jobgrupper.
3) I relation til indhentning af viden fra praksis inden for hver af de 5 jobtyper.

Vi ved fra forskningen, at kvaliteten af det psykosociale arbejdsmiljø kan variere meget fra arbejdsplads til arbejdsplads inden for job med sammenlignelige rammevilkår. Nogle arbejdspladser fungerer bedre end andre, og det ser ud til at være ret uafhængigt af typen af job. Forskningen peger på, at det i høj grad handler om kvaliteten af samarbejdet om løsningen af kerneopgaven på den pågældende arbejdsplads.

Når vi alligevel foreslår at inddele arbejdsmarkedet i fem overordnede jobtyper afhængigt af kerneopgavens beskaffenhed, handler det om, at der er nogle karakteristiske rammevilkår, som varierer, og som har indflydelse på, hvordan de psykosociale arbejdsmiljøudfordringer fremstår i praksis i den pågældende jobtype, og for mulighederne for at skabe forbedringer. De kendte faktorer til beskrivelse af det psykosociale arbejdsmiljø, som fx krav i arbejdet, indflydelse, mening, social støtte etc. (se kapitel 2), er stadig relevante på tværs af jobtyperne, men måden de i praksis fremstår på, og måderne, som det er muligt at forebygge på, vil i nogen grad variere fra job til job, og særligt vil mulighederne for forebyggelse variere.

2.4 IGLO og IGLOO og OOLGI

Når det handler om interventioner og indsatser til forebyggelse og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, har IGLO-modellen i en del år fungeret som en udbredt ramme til beskrivelse af de forskellige niveauer, hvorpå man kan identificere ressourcer og målrette indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. IGLO står for Individ, Gruppe, Ledelsen og Organisation. Indsatser på *individ-niveau* omfatter kognitive, adfærdsmæssige og følelsesmæssige forhold hos individet. Indsatser på *gruppeniveau* kan fx omfatte kollegial støtte og sparring, arbejdsklima og arbejde med holdninger og indstillinger på gruppeniveau. Indsatser på *ledelsesniveau* omfatter ledelsestræning og udvikling af mellemledere og linjeledere, og indsatser rettet mod *det organisatoriske* niveau kan fx være job- (re)design eller implementering af virksomhedspolitikker eller praksisser.

I 2018 blev modellen udvidet yderligere til IGLOO-modellen, hvori der er et tilføjet et ekstra niveau, som står for den Overordnede sociale kontekst i form af bl.a. lovgivning og velfærdspolitikker (Nielsen et al., 2018). Særligt i en dansk kontekst har betegnelsen 'IGLOS' også været anvendt, hvor s'et står for det samfundsmæssige niveau. Internationalt er det dog betegnelsen 'IGLOO', der anvendes. Begge udvidelser af IGLO-modellen beskriver forhold af betydning for forebyggelse på det samfundsmæssigt niveau, herunder fx også forandringer i konjunkturer og rekrutteringsmuligheder. Den overordnede sociale kontekst opleves fra de øvrige positioner (IGLO) netop som en kontekst, som virksomhederne skal indrette sig efter. Lovgivning, (velfærds)politikker og konjunkturer forstås fra IGLO-positionerne enten som strukturer, som rammer og vilkår, og i nogen tilfælde som incitamenter (såvel 'positive' tilskyndelser som 'negative' i form af krav).

I rapporten bruger vi niveauerne i IGLOO-modellen – i omvendt rækkefølge (OOLGI) til at systematisere gennemgangen af interventioner og indsatser. Den Overordnede sociale kontekst behandles primært i form af de øvrige niveauers måde at respondere på konteksten. I kapitel 3 retter vi lyset mod, hvad der motiverer virksomheder, og hvad der optræder som incitamenter i denne kontekst. Som det vil fremgå, afhænger betydningen af disse kontekstuelle forhold bl.a. af, i hvilken grad virksomhederne har kapacitet og ressourcer til at respondere på disse incitamenter.

2.5 Metoder for vidensgrundlaget del 1, 2, 3 og 4

Præsentationen af det samlede vidensgrundlag omfatter 4 dele, der tilsammen besvarer den samlede udbudte opgave. Tabellen nedenfor opsummerer vidensgrundlaget, som emnerne præsenteres i punkterne 1-4 i udbudsbeskrivelsen, og som de bliver besvaret i delprojekterne A, B, C og D.

Rapporten her omfatter afrapportering af delprojekterne A og D. Delprojekt B og C afrapporteres i den samlede rapport.

Indholdspunkter fra udbuddet	Delprojekternes bidrag til besvarelse af punkter fra udbuddet
PUNKT 1 **Et godt psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af stress**	**Delprojekt A** State-of-the-art review skaber overblik over den eksisterede, nyere forskningsbaserede viden om et godt psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af stress samt virksomhedernes motivation og fastholdelse af en proaktiv indsats.
PUNKT 2 **Løsning af problemer med arbejdsrelateret stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø i de forskellige jobtyper**	**Delprojekt B** Gennem afholdelse af en række workshops samt enkeltpersoninterviews med udvalgte nøglepersoner indhentes praksisrelateret viden om erfaringer med forebyggelse og problemløsning. Deltagere udvælges med specifikt kendskab til udfordringerne inden for forskellige jobtyper, Arbejdstilsynets tilsynspraksis samt arbejdsrelateret stress.
PUNKT 3 **Fakta om udbredelse af stress på det danske arbejdsmarked**	**Delprojekt C** Gennem kvantitative analyser af data fra NOA-L undersøges udbredelse af arbejdsrelateret stress i forskellige jobtyper.
PUNKT 4 **Fakta om negative konsekvenser af stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø samt gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø**	**Delprojekt D** Gennem et review af reviews skabes et overblik over viden om negative konsekvenser af stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø samt gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø på hhv. individniveau, arbejdspladsniveau og samfundsniveau.

Tabel 2.1. Oversigt over indholdspunkter fra Arbejdstilsynets udbud og delprojekternes besvarelse af disse.

Delprojekt A er gennemført som et State-of-the-art-review. Det har til formål at afdække den nyeste, og i en dansk kontekst, mest relevante viden på området. Reviewet fokuserer primært på litteratur (både reviews og primærstudier) fra Nordeuropa udgivet i perioden 2016-2024, skrevet på engelsk eller et af de skandinaviske sprog. En grundigere beskrivelse af litteratursøgning og analysestrategi for denne del præsenteres i de senere afsnit i dette kapitel.

Delprojekt C er gennemført som en analyse på eksisterende data (afrapporteres i den samlede rapport). Baseret på data fra NOA-L 2023 beskrives udbredelse af stress på det danske arbejdsmarked, herunder hvor stor en andel der oplever stress, og om årsagen er arbejde og/eller privatliv. Disse tal er tilgængelige fra Arbejdstilsynets hjemmeside. Desuden gennemføres en undersøgelse af udbredelsen af stress inden for hver af de fem overordnede jobtyper. TeamArbejdsliv har på baggrund af drøftelser med Arbejdstilsynet foreslået en opdeling af de 75 jobgrupper, der indgår i NOA-L i de foreslåede 5 jobtyper (se afsnit 2.3), og Arbejdstilsynet har lavet en krydskørsel af stress fordelt på disse jobtyper, som er blevet leveret til TeamArbejdsliv.

Delprojekt D er gennemført som et umbrella-review over resultaterne fra de senest publicerede review af review og metaanalyser om negative konsekvenser af stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø samt af gevinsterne ved et godt psykisk arbejdsmiljø, begge dele på hhv. individniveau, virksomhedsniveau og samfundsniveau. På de områder, hvor der ikke eksisterer relevante review eller metaanalyser, er inddraget enkeltstående relevante studier af høj kvalitet. Indholdsmæssigt er der en del overlap mellem beskrivelse af gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø (delprojekt D) og virksomhedernes motivation og fastholdelse af en proaktiv indsats (delprojekt A), og disse bør derfor ses i sammenhæng med hinanden.

Delprojekt B bliver gennemført ved ny indsamling af viden fra praksis gennem afholdelse af en række workshops og enkeltpersoninterviews med relevante nøgleaktører. Fokus i delprojekt B er at indhente praksisviden om, hvad der inden for de forskellige jobtyper udgør de vigtigste kilder til arbejdsrelateret stress, og hvordan arbejdspladserne kan arbejde helhedsorienteret med løsning og forebyggelse på forskellige niveauer IGLOO-niveauer. De forebyggende tiltag skal anvise konkrete handlemuligheder relevante for den aktuelle jobtype (og gerne bredere). Nedenfor præsenteres denne del grundigere.

Indhentning af viden fra praksis

Formålet med dette delprojekt er at indsamle ny erfaringsbaseret viden om aktuelle problemkomplekser, som de udspiller sig i de forskellige jobtyper, på løsningsstrategier og forebyggelse i praksis, hvilke vilkår der er for at omsætte løsninger og forebyggelse, samt hvad der motiverer virksomheder og gør dem kompetente til at arbejde helhedsorienteret med forebyggelse af belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Viden indsamles dels gennem et workshop-forløb og dels gennem interviews med udvalgte informanter.

Nøglepersoner med viden fra praksis inviteres til en række *workshops* (6 workshops med 10-15 deltagere i hver). Formålet med disse workshops er at indsamle praksisnær viden om erfaringer med stressforebyggelse inden for de forskellige jobtyper.

De fem første workshops har fokus på hver af de 5 jobtyper beskrevet i afsnit 2.3. Til hver af disse workshops inviteres personer, som har erfaring i arbejdet med forebyggelse af stress og opbygning af et godt psykisk arbejdsmiljø inden for den pågældende jobtype, samt enkelte andre, hvis arbejdsindsats har en effekt på det psykiske arbejdsmiljø, fx kvalitetssikring, kompetenceudvikling eller effektivisering.

Den konkrete sammensætning af deltagere i workshoppen afspejler den jobtype, som workshoppen har fokus på.

Formålet med den sjette workshop er at skabe viden om, hvordan tilsynsførendes og arbejdsmiljørådgivernes arbejde kan spille sammen på en måde, som understøtter virksomhedernes forebyggelse af arbejdsbetinget stress og opbygning af et godt

psykisk arbejdsmiljø. Workshoppen har desuden fokus på, hvordan arbejdspladserne motiveres til forbedringer og til at benytte forebyggende tiltag. Denne workshop inddrager tilsynsførende og autoriserede arbejdsmiljørådgivere.

De seks workshops vil blive afholdt fysisk – halvdelen i København, halvdelen på Fyn. De supplerende interviews vil som udgangspunkt blive afholdt online.

Supplerende interviews gennemføres med udvalgte informanter. Det kan fx være arbejdsmiljørådgivere og konsulenter, nøglepersoner på virksomheder eller repræsentanter fra faglige organisationer, der har viden om særligt effektive løsninger eller tiltag. Desuden vil vi – afhængigt af udbyttet fra workshops – supplere med interviews af udvalgte klinikere. Det kan evt. ske i form af et virtuelt fokusgruppeinterview.

Analyse af praksisviden

Den indsamlede viden om håndtering og forebyggelse af belastninger inden for hver af de 5 jobtyper analyseres og generaliseres, med henblik på inden for hver af de 5 jobtyper 1. at fremdrage styrker og udfordringer i den aktuelle jobtype, og 2. at udfolde og eksemplificere erfaringer med forebyggelse af belastninger. Erfaringerne vil sandsynligvis blive beskrevet i relation til temaerne: 1. Virksomhedernes motivation og forudsætninger, 2. Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse og evt. brug af værktøjer, 3. Implementeringsprocesser med inddragelse af interessenter og 4. Fastholdelse af indsatser.

Sammenfattende om metodevalgene

Vi har således valgt at løse opgaven ved at kombinere viden baseret på sammenfatninger af nyere publiceret forskningslitteratur med erfaringsbaseret praksisviden fra udvalgte nøglepersoner. Desuden inddrages spørgeskemadata fra et stort, repræsentativt sample af danske lønmodtagere, som kan give indsigt i den aktuelle udbredelse af arbejdsrelateret stress inden for forskellige jobtyper.

Selvom begge reviews er baseret på nyere forskningsbaseret viden, vil der nødvendigvis altid være en forsinkelse i forskningsproces, som gør at denne viden af gode grunde kan halte efter den nyskabende del af praksis. Desto mere veldokumenteret og sikker den forskningsbaserede viden er, desto ældre vil en stor del af kilderne formentlig være (fx opsamlet i meta-analyser og review af reviews), og desto mindre overraskende og nyskabende. Desuden vil den forskningsbaserede viden også have tendens til at være på et højt generaliseringsniveau, hvor mange kontekstspecifikke detaljer går tabt, netop for at muliggøre generalisering. Når det område, man ønsker indsigt i, samtidigt er meget komplekst og kontekstafhængigt, som tilfældet er for forebyggende psykosociale arbejdsmiljøindsatser, kan den forskningsbaserede viden dårligt stå alene. Kombinationen af forskningsbaseret viden og ny-indsamlede praksisnære erfaringer fra en lang række nøglepersoner inden for forskellige jobtyper kan bidrage til at sikre, at vidensgrundlaget samtidigt indeholder solid,

aktuel, relevant og brugbar viden, som Arbejdstilsynet kan anvende til videreformidling til virksomhederne.

2.6 Litteratursøgning

Reviewet her skal bidrage til svar på flere meget omfattende spørgsmål og emner, som hver for sig indholdsmæssigt sagtens kunne bære et selvstændigt review, hvis problemstillingerne skulle udfoldes grundigt.

I og med at reviewet skal spænde over så mange forskellige problemstillinger, er der snarere tale om en række forskellige reviews i reviewet, - og gennemført i nogen grad med varierende tilgange. I alle tilfælde har strategien lænet sig op ad det man i forskningen kalder 'Rapid review', en review-tilgang som tilstræber at fremskaffe kontekstualiseret viden (evidens) på en hurtig og effektiv måde (Kelly et al., 2022). Ved et Rapid review er det normal praksis at begrænse antallet af databaser man søger i, tidsperioden for publikationerne, sprog, geografisk område. Og i nogle tilfælde tager man udgangspunkt i eksisterende systematiske reviews, og opdaterer disse med en sammenfatning af senere, tilgængelige studier (King et al., 2022).

Søgninger er blevet afgrænset i relation til PICO-formatet (Population, Intervention, Comparator, Outcome) på følgende måde:

Population: Ansatte på virksomheder, primært fra Nordeuropa, jf. også opdeling på jobtyper

Intervention: Indsatser gennemført på eller i tilknytning til virksomheder mhp. forebyggelse eller forbedring af psykisk arbejdsmiljø.

Comparator: Reviewet inkluderer forskellige typer af studier med variation i sammenligningsgrundlag. Spænder over kvantitative studier med kvalitetskriterier, hvor der arbejdes med interventions- og kontrolgrupper af forskellige karakter, til kvalitative studier, der i højere grad tilstræber en analytisk generaliserbarhed og ikke arbejder med egentlige kontrolgrupper.

Outcome: Stress, stresshåndtering

Desuden blev søgningerne afgrænset i relation til:

Databaser: Web of Science og PubMed

Tidsperiode: publikationer fra 2016 og frem til 2024

Geografisk område: Gennemført i en nordeuropæisk kontekst. Dog omfatter reviews og metaanalyser studier fra hele verden og en del af dem inddrager litteratur publiceret inden 2016.

En række forskellige søgestrenge blev benyttet i en iterativ søgeproces. Søgestrengen blev undervejs suppleret med forslag fra forskningsbibliotekar Trine Winther Johannsen: Den primære søgestreng omfattede:

(job stress OR Stress management) AND (workplace intervention OR workplace prevention) AND (psychosocial work environment) And (Scandinavia OR European OR Europe OR Danish OR Denmark OR Danmark OR Swedish OR Sweden OR Sverige OR Norwegian OR Norway OR Norge OR Belgium OR Germany OR Holland OR Netherlands OR Finland

Afgrænset til 2016-2024

Desuden blev der suppleret med særlige søgninger, bl.a. i relation til virksomhedernes motivation: (Incentive*[Title/Abstract] OR initiative*[Title/Abstract] OR motivation*[Title/Abstract] OR strateg*[Title/Abstract])) AND (prevention[Title/Abstract] OR avoidance[Title/Abstract] OR alleviation[Title/Abstract] OR promotion[Title/Abstract]).

Søgestrategi og afgrænsning blev præsenteret og drøftet med kontaktpersoner i Arbejdstilsynet.

Til belysning af spørgsmålet om positive og negative konsekvenser af psykisk arbejdsmiljø på individniveau, virksomhedsniveau og samfundsniveau blev der primært søgt efter review- og metastudier, som blev suppleret med primære studier på områder med få elle ringen reviews.

I processen med bearbejdning af data blev det klart, at der på nogle områder kun var få eller ingen studier (fx i relation til nogle typer af incitamenter på virksomhedsniveau). Også på disse områder måtte søgningerne derfor suppleres med ekstra og mere specifikke søgninger (se afsnit 2.7 om screening og udvælgelse).

2.7 Screening og udvælgelse

Søgningerne resulterede i 151 artikler, som i første omgang blev vurderet relevante. Disse blev derefter suppleret med yderligere rapporter, artikler og materialer, som forfatterne havde kendskab til eller fik anbefalet af Arbejdstilsynet (herunder bl.a. bilagsrapport fra et ekspertudvalg nedsat under Beskæftigelsesministeriet om udredning af arbejdsmiljøindsatsen[11].

Referencerne blev ud fra titel og abstract screenet og sorteret efter følgende inklusionskriterier:

- Faglig kvalitet
    - Er forskningen/ undersøgelserne gennemført med pålidelige metoder og på en stringent og velbeskrevet måde?
    - Er målgruppen passende afgrænset?
- Er der angivet mulige fejlkilder og begrænsninger ift. generalisering?
- Relevans set i et praksisrettet forebyggelsesperspektiv.

[11] https://bm.dk/arbejdsomraader/kommissioner-ekspertudvalg/ekspertudvalg-om-arbejdsmiljoe

- Vil den pågældende undersøgelse kunne bidrage til ny viden om forebyggelse af stress og løsning af arbejdsmiljøproblemer og understøttelse af godt psykisk arbejdsmiljø? / Viden om virksomhedernes motivation? / Viden om virksomhedernes fastholdelse af proaktive indsatser?

Referencer som ud fra abstract og titel blev vurderet relevante, blev derefter indsat i et Excel-ark med beskrivelse af: titel, førsteforfatter, årstal, nøglebegreber, type af arbejde (mennesker, symboler, produktion og blandet), type af studie (review, kvant, kval, mixed) samt hovedkonklusion fra abstract.

Dernæst blev referencerne sorteret i forhold til, i hvilke del/dele af reviewet de blev vurderet at være relevante. Da en del af referencerne blev skønnet at være relevante i flere kapitler i rapporten, blev disse referencer derfor medtaget flere gange.

Variationen i omfang af referencer på områderne har været meget stor. Der var således mange flere referencer inden for området *Sundhed, omsorg og uddannelse*, end der var inden for de øvrige jobtyper, og der var langt færre referencer, der handlede om emner relevante for virksomhedernes motivation for en proaktiv indsats og fastholdelse af en proaktiv indsats. Der var en stor gruppe referencer med fokus på individrettede stress-forebyggende indsatser, og der var en stor mængde, der handlede om negative helbredskonsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø.

På nogle områder var der direkte mangel på referencer og studier inden for de anvendte søgekriterier. I den forbindelse er der blevet suppleret med søgninger og "snebolde-metode", hvor andre databaser og referencer fra kendskab til litteratur i øvrigt er blevet anvendt. Som udgangspunkt har vi anvendt de samme kvalitetskriterier. På områder, hvor der var mangel på materiale, har vi dog valgt at inddrage relevant litteratur- og i enkelte tilfælde hjemmeside-præsentationer fra projekter, som endnu ikke er blevet afrapporteret eller præsenteret i reviewede videnskabelige publikationer.

2.8 Om viden og karakteren af den indsamlede litteratur

En klassisk definition på viden er, at viden er sand, begrundet overbevisning. Nærværende vidensgrundlag stiller sig på skuldrene af viden, som er velbegrundet. I gennemgangen af litteratur omkring indsatser indleder vi typisk med (meta)reviews og den litteratur, som søger at syntetisere mest mulig af evidensen på området. Disse er typisk baseret på kvantitativ forskning. Resultaterne er ofte på et højt generaliserings-niveau. Denne viden burde kunne anvendes på tværs af kontekster, men skal ofte i praksis oversættes. Herved opstår der undertiden paradokser, idet anvendelsen i nye kontekster er ensbetydende med en fravigelse fra de præmisser, som den generaliserede viden baserer sig på. Derfor opstår ny usikkerhed ift. muligheden for at opnå den ønskede effekt. Og i de situationer bliver de lokale deltageres oversættelseskompetencer afgørende for virkeliggørelse og realisering af muligheden for at opnå de ønskede effekter.

De mere kontekstnære studier, interventions- og aktionsforskning mv., udfoldes i gennemgangen typisk som eksempler på indsatser efter de sammenfattende og syntetiserende studier. Denne forskning kommer nærmere arbejdspladsernes konkrete virkelighed – fx tættere på de konkrete arbejdsgange, på arbejdets tilrettelæggelse, på tidsmiljøer, på karakteren af inddragelse osv.

Det indeholder det paradoks, at det på den ene side er nemmere at overføre viden fra denne type studier til arbejdspladser, hvis kontekst er meget lig de arbejdspladser, som er indgået i studiet, men til gengæld vil det være ganske få arbejdspladser, hvis kontekst netop er direkte sammenlignelig.

I de tilfælde, hvor der er meget lidt rapporteret forskning om indsatser, medtages undertiden andre typer af studier. Det gælder fx prospektive studier/forløbsstudiet, som kan dokumentere sammenhænge mellem bestemte (risiko- eller positive faktorer og fremkomsten af fx mentale helbredskonsekvenser). Disse studier peger på, hvilke faktorer, der med fordel kan sættes fokus på i design af forebyggende indsatser. Herudover sættes fokus på kvalitative studier, der i samspil med teoretiske og begrebslig udvikling bidrager med viden, der skaber grundlag for design af interventioner.

Hertil kommer forskning og studier, hvor metoder, redskaber og indsatser *enten* endnu ikke er færdigt udviklet, *eller* også er de udviklet og muligvis iværksat, men endnu ikke undersøgt forskningsmæssigt. For eksempel findes forskning inden for områder som krænkelser og mobning, hvor studier har bidraget til udvikling af begreber og forståelsesrammer, der i dag indgår i metoder og praktisering af indsatser, men hvor disse metoder og indsatser endnu ikke forskningsmæssigt er blevet undersøgt mere detaljeret.

2.9 Analyse og struktur

Analysearbejdet tog udgangspunkt i en tematisering under de fire overordnede spørgsmål (se Indledning). I første omgang forsøgte vi at kategoriserede interventionsstudierne ud fra, om de var rettet mod forebyggelse og problemløsning i relation til de 5 emner under bekendtgørelsen for psykisk arbejdsmiljø: a) Stor arbejdsmængde og tidspres b) Uklare krav og modstridende krav i arbejdet, c) Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker, d) Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane og e) Arbejdsrelateret vold.

Under indsatser til fremme af et godt psykisk arbejdsmiljø kategoriserede vi organisatoriske indsatser rettet mod samarbejde, koordinering og ledelse.

Vi opdagede imidlertid undervejs i dette arbejde, at denne systematik ikke var meningsfuld, idet mange af de organisationsrettede indsatser faldt ind under flere eller mange af kategorierne. Desuden var det i mange tilfælde ikke muligt at skelne mellem indsatser til forebyggelse og problemløsning på den ene side og på den anden side indsatser til fremme af godt psykisk arbejdsmiljø. Oftest var interventionerne rettet mod begge dele.

Derefter omstrukturerede vi materialet efter IGLO-modellen (Se afsnit 2.4) men vendte den om, så vi starter med en gennemgang af viden om indsatser på organisationsniveau, derefter interventioner rettet mod ledelse, grupper/teams og endelig individrettede indsatser.

Dog vurderede vi, at det var muligt at adskille indsatser rettet mod at forebygge og nedbringe specifikke risici, som vold og andre former for krænkende adfærd, og har givet behandlingen af dette område sit eget kapitel.

Alle sammenfatninger af litteratur er foretaget af forfatterne til vidensgrundlaget på baggrund af originalmateriale fra rapporter eller artikler. Nogle steder ligger dele af ordlyden i sammenfatningerne tæt på formuleringerne i originalmaterialet. Det var vanskeligt helt at undgå.

Brug af AI

Der foreligger ikke klare retningslinjer for anvendelsen af AI i denne type af projekter. Derfor har vi valgt at lave en tydelig deklaration på omfang og praksis, så der er høj grad af gennemsigtighed.

Vi har i arbejdet med reviewet afprøvet, hvordan AI har kunne understøtte processen. Det er blevet afprøvet *dels* ifm. tilblivelsen af nogle del-opsamlinger *dels* ifm. bearbejdelsen af et udsnit af den forskningsbaserede litteratur.

Der forekommer ikke tekst i denne rapport, som ikke *også* har været gennem en grundig kvalitetsvurdering og efterfølgende bearbejdning og gennemskrivning af rapportens forfattere, efter at vi har trukket på AI.

I arbejdsprocessen blev afprøvet ChatPdf, Copilot samt NotebookLM. Sidstnævnte syntes at give de bedste input til den videre bearbejdning, samtidig med, at der også her var vigtige udfordringer og opmærksomheder i udkast til præsentationen af viden foreslået af AI.

Ift. den aktuelle tekst har AI været afprøvet anvendt ifm. input til del-sammenfatninger i kap 7, 8 og 9. NotebookLM blev anvendt til at komme med input til sammenfatning af de forskningsmæssige gennemgange vi allerede havde foretaget for hvert af de enkelte kapitlers temaer. Teksten blev efterfølgende bearbejdet og gennemskrevet af os som forfattere.

I kapitel 3 har vi desuden anvendt NotebookLM – og i den indledende afprøvning også ChatPDF, og Copilot – til at komme med input til gennemgang af teksten. Disse er vurderet, og der er blevet anvendt udsnit af sådanne tekster, som indgik i den videre bearbejdning.

Grundlæggende har det vist sig, at AI har bidraget med gode input til skriveprocessen og fungeret som et *sparringsværktøj* i afgrænsede arbejdsgange. Men det viste sig også, at det var risikabelt at læne sig op ad AI. Vi erfarede faldgruber og risici, som har understreget behovet for en grundig kvalitetsvurdering og efterfølgende bearbejdning og gennemskrivning.

3 INCITAMENTER FOR AT IGANGSÆTTE OG FASTHOLDE EN INDSATS PÅ VIRKSOMHEDSNIVEAU

3.1 Introduktion

I dette kapitel sætter vi fokus på, hvad *der kan motivere virksomhederne til at arbejde proaktivt med et godt psykisk arbejdsmiljø,* samt *hvad der kan få virksomhederne til at fastholde arbejdet med indsatser.*

> *"Et godt arbejdsmiljø indebærer, at det er lykkedes at skabe sundhed, sikkerhed og trivsel på arbejdspladsen. Arbejdsmiljø er ikke statisk, men dynamisk. Et godt arbejdsmiljø forudsætter, at virksomhederne arbejder kontinuerligt hermed"* (Beskæftigelsesministertiet, Ekspertpanelet, bilag 7, 2018).

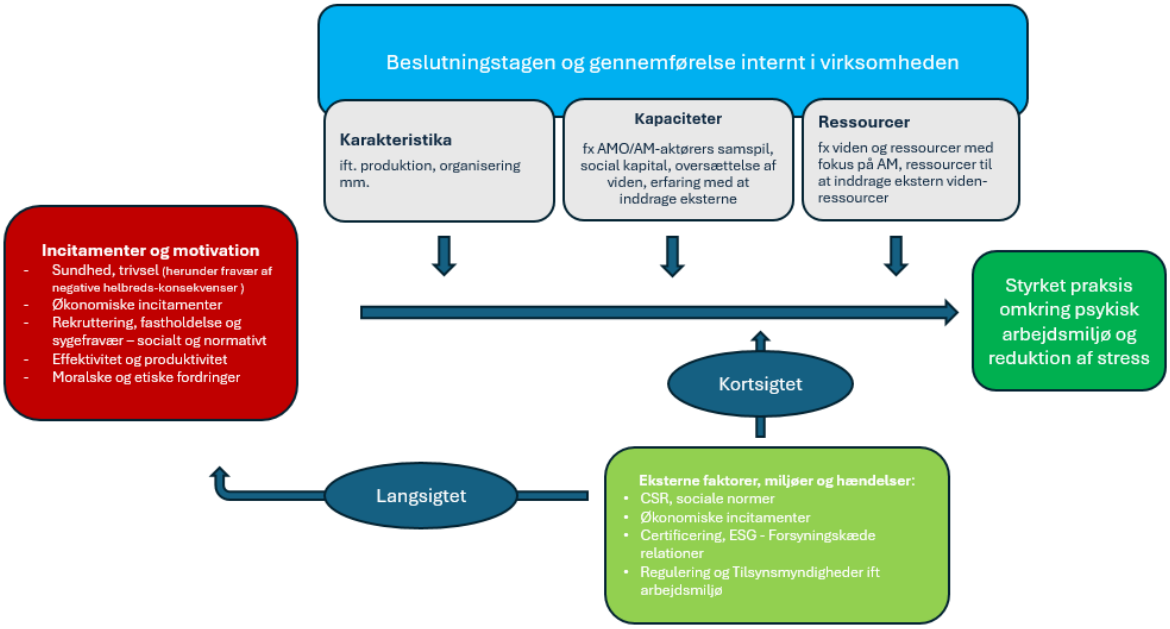
Kapitlet indledes med præsentation af en forståelsesramme, der udfolder, hvordan forskellige faktorer og mekanismer kan fungere som incitamenter for virksomheder til at igangsætte og fastholde indsatser for et godt psykisk arbejdsmiljø. Forståelsesrammen udgør en slags programteori for dette samspil, hvor målet i sidste ende er at understøtte et bæredygtigt psykisk arbejdsmiljø.

Et incitament er i ordets grundlæggende betydning "*noget der giver én grund og lyst til at handle på en bestemt måde"*[12]. Figur 3.1 illustrerer, hvordan forskellige faktorer og mekanismer er med til at understøtte mulige handlinger. Forståelsesrammen er inspireret af en model, som oprindeligt er udviklet inden for forskning i *compliance* på arbejdsmiljøområdet. *Compliance* virker som udgangspunkt ved at tilskynde til *efterlevelse* af regler, krav, standarder mv. I kapitlet her, og i figur 3.1., betones også incitamenter, der forstås som *positive tilskyndelser*, og som kan motivere virksomhederne.

Forståelsesrammen retter opmærksomheden på, hvordan faktorer og mekanismer er knyttet sammen med, eller er en del af, omgivelserne og konteksten. Som sådan behandler kapitlet også det sidste O, *Overordnede sociale kontekst,* i IGLOO-rammen omtalt i forrige kapitel. En række af faktorerne og mekanismerne udspringer af, eller er vævet ind i, den overordnede sociale kontekst. For eksempel spiller de aktuelle arbejdsmarkedskonjunkturer en rolle for virksomhedernes motivation for at skabe indsatser, der sikrer rekruttering og fastholdelse, og som derigennem skaber grundlag for, at der er de kompetencer til stede på arbejdspladsen, som muliggør balance mellem de opgaver, der skal løses, og de ressourcer, som er til stede. Samfundsmæssige fænomener som social ansvarlighed, *corporate social responsibility* og bæredygtighed spiller en rolle som incitamentsstruktur ift. virksomhedernes ønske om at ville fremstå netop som ansvarlige. Moralske og etiske fordringer udgør et bagtæppe i kraft af den måde såvel kunder, borgere som medarbejdere og ledere har forventninger til virksomheders ageren. Og lovgivningen giver en afgørende rammesættende kontekst i form af krav om efterlevelse.

[12] Den Danske Ordbog, 2025

Forståelsesrammen illustrerer samtidig, hvordan virksomheder spiller sammen med, oversætter og responderer på incitamenter på forskellige måder. Det sker blandt andet på baggrund af virksomhedernes karakteristika (fx jobtypens karakteristika og organiseringsformer, der udspringer af disse karakteristika), kapaciteter (fx virksomhedernes arbejdsmiljøorganisering og erfaringsmæssige praksis for at arbejde med indsatser) og ressourcer (fx er vilkårene for små og store virksomheder væsensforskellig mht. ressourcer til at understøtte (systematisk) arbejdsmiljøarbejde).



Figur 3.1: Incitamenter, motiver og mekanismer der understøtter virksomheders arbejde med indsatser for bedre psykisk arbejdsmiljø. Modellen er inspireret af og tilpasset pba. (Nielsen & Parker, 2017, s.220) samt (Walters et al., 2021, s.18).

Forskellige typer af motivation

I praksis er det vanskeligt at skille spørgsmålene om, *hvad der motiverer virksomhederne til at arbejde proaktivt, hvad der knytter sig til reaktive indsatser* og *hvad der får virksomhederne til at fastholde indsatser*. Det skyldes, at der er et overlap mellem de incitamenter, mekanismer, faktorer mv., der understøtter virksomheders motivation for at arbejde proaktivt, og dem som bidrager med at fastholde et arbejde med indsatser. En proaktiv indsats forstås som en indsats der forebygger at et givet problem overhovedet opstår, imens en reaktiv indsats forsøger at rette op på et allerede givet problem. Førstnævnte er naturligvis som udgangspunkt det ønskelige scenarie. Virksomheder der har fuld viden om et givet problems negative indvirkninger, vil ofte handle forebyggende, altså proaktivt, hvis de negative virkninger vurderes relativt omfattende. Virksomheder der handler reaktivt, vurderer typisk at et givet problems omfang er lille. Det kan skyldes, at problemet *er* lille, det afhænger af perspektiv, eller det kan skyldes, at der ikke er tilstrækkelig viden om problemets karakter og omfang. Dermed bliver virksomhedernes viden og indsigt i årsags-

virkningssammenhænge afgørende for i hvilket omfang virksomhederne handler pro- eller reaktivt ift. indsatser omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Grundlæggende motiveres virksomheden af to forskelligartede dynamikker, nemlig *væk fra* eller *hen til* (se også afsnit 4.2.1 om motivation og kapitel 11 om positive og negative konsekvenser af hhv. godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø).

Virksomhederne kan *motiveres negativt* ved at blive opmærksomme på negative erfaringer, som de ønsker at *bevæge sig væk fra*. Disse kan erfares på virksomheden for eksempel i form af medarbejdernes udtalte mistrivsel, oplevelse af hård tone, forråelse og deraf følgende ringe samarbejde, gennem konkrete påbud fra myndighederne, udgifter ifm. højt sygefravær, stor personalegennemstrømning og følgelig høje rekrutterings- og oplæringsomkostninger, ringe kvalitet og eventuelt ringe omtale samt negative kundereaktioner. Alt sammen negative konsekvenser som helt eller delvist kan knyttes sammen med ringe psykisk arbejdsmiljø, og som virksomheden motiveres til at komme *væk fra*. På den baggrund træffes beslutninger om at igangsætte konkrete indsatser og derigennem vende de negative dynamikker.

Virksomhederne kan også *motiveres positivt* ved ønsket om at *komme hen til* ønskværdige og fordelagtige tilstande. Motivationens afsæt kan spænde over meget forskelligartede begrundelser, fra moralsk-etiske begrundelser om rummelighed, socialt ansvar og inklusion, til mere nyttemaksimerende og økonomisk fordelagtige resultater ved at øge konkurrencemæssige fordele. Motivationen kan for eksempel knyttes til ønske om at øge trivslen, at øge samarbejdsevnen eller at styrke arbejdsfællesskabet. Motivationen kan baseres på antagelser om, at dette potentielt styrker nye tilgange til problemløsning, udvikling og innovation og i øvrigt øger den generelle sundhedstilstand (se kapitel 11 om positive og negative konsekvenser af hhv. godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø).

I en del tilfælde vil de samme faktorer eller mekanismer, og dermed også konkrete indsatser, kunne optræde begge steder (*væk fra* og *hen til).* Fx kan motivation for at reducere sygefravær både udspringe af et ønske om at mindske udgifterne hertil og af et ønske om forbedre trivsel blandt medarbejderne. Hvordan motivationen bliver motor for forebyggende indsatser, er ofte afhængig af, hvordan virksomhederne bliver opmærksomme på hhv. de positive og negative årsags-virkningssammenhænge, samt hvordan mekanismer og konkrete indsatser opleves at kunne styrke virksomhederne. Det gælder, hvad enten sigtet direkte handler om psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress som et mål i sig selv, eller som et middel til at opnå et andet mål, fx øget udviklings- og innovationspotentiale eller reduktion af økonomiske udgifter, der er knyttet til negative konsekvenser af et ringe psykisk arbejdsmiljø, fx personalegennemstrømning, sygefravær mv. Virksomhedernes motivation for indsatser knytter sig dermed til virksomhedernes meningsskabelse, til deres konkrete strategiarbejde, som udgør en form for praktisk handlingsteori, en praktisk programteori.

Mekanismer og faktorer som positive tilskyndelser eller krav om efterlevelse

Kapitlets opbygning knytter an til forskellige mekanismer og faktorer, der motiverer virksomheder til at arbejde med indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress. Idealtypisk kan optegnes typer af faktorer samt mekanismer der, som *positive tilskyndelser,* understøtter virksomhedernes arbejde med at igangsætte indsatser (se figur 3.1, særligt den røde boks). Virksomhederne kan fx motiveres positivt af økonomiske incitamenter som kan spænde fra støtte eller kompensationsordninger, estimeret undgåelse af omkostninger til sygefravær eller ved estimerede fordele ved at fastholde tilknytning og engagement fra kompetente medarbejdere. I nærværende rapports kapitel 11 er der fokus på *"Positive og negative konsekvenser af psykisk arbejdsmiljø for individer, virksomheder og samfund".* For så vidt, at virksomhederne bliver opmærksomme på viden af denne type, vil denne viden – når virksomhederne oplever, at den er relevant for netop dem – potentielt blive til et incitament, en motor og en drivkraft for handling, hvor virksomhederne igangsætter indsatser for at fremme de positive konsekvenser eller/og undgå de negative konsekvenser. Denne dynamik kender vi fra kampagner, udvikling af materialer og værktøjer, der netop har til formål at 'skubbe' til virksomhedernes strategiarbejde ved at udbrede viden og nudge dem til handling i form af indsatser.

Virksomheder kan også motiveres til indsatser, fordi de ønsker at *undgå sanktioner, at leve op til systemmæssige krav ifm. fx certificeringer eller ESG,* eller fordi *lovgivningsmæssige regelsæt stiller krav* til virksomhederne. Her er der tale om delvist (på-)*"tvungen" tilskyndelse* (figur 3.1, grøn boks).

I praksis motiveres virksomheder ofte af en blanding af mekanismer og faktorer. Det er altså ofte ikke entydigt, om virksomheder motiveres positivt af et ønske om fx at skabe bedre trivsel, eller oplever sig tilskyndet for at undgå negative konsekvenser, fx ifm. krav om overholdelse af regler, eller endog tvang. En investering i medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø kan fx både være en investering i medarbejdernes trivsel, et ønske om at undgå negative helbredskonsekvenser, et ønske om at tiltrække de bedste medarbejdere i konkurrence med andre virksomheder og et ønske om at undgå negativ omtale og branding eller ligefrem risikere at påkalde sig myndighedernes opmærksomhed som konsekvens af regelbrud. Meget forskellige typer af incitamenter eller faktorer spiller sammen med stor variation i mekanismer, der kan blive motorer for igangsættelse af indsatser.

Her kan vi desuden tilføje den udbredte anvendelse af begrebet *compliance,* eller *efterlevelse.* Begrebet forudsætter som udgangspunkt en mere *reaktiv* tilpasning til nogle krav, der påføres virksomheden. Men hvis en virksomhed pga. bekymring for påbud eller bødekrav indfører en systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, vil denne i mange tilfælde afstedkomme positive forandringer i arbejdsmiljøet, som på sigt kan føre til, at motivationen ophører med alene at have karakter af compliance og i stedet drives af positive incitamenter om at forbedre arbejdsmiljøet. Denne indledningsvist reaktive tilpasning medfører altså konkrete ændringer i sædvanlige rutiner og praksisser, samarbejdsformer, systemer osv., som bidrager positivt til såvel

arbejdsmiljøet som arbejdspladsens arbejdsmiljøkapacitet. I en del tilfælde vil de nye praksisser desuden føre til, at virksomhedens arbejdsmiljøkapacitet udvikles, hvilket fremadrettet kan danne udgangspunkt for nye proaktive indsatser.

Når vi taler om, at virksomheder motiveres, mener vi i praksis, at det er de relevante beslutningstagere, som motiveres. Det betyder videre, at forskellige aktører, som har en (kritisk) andel i virksomhedens beslutningstagen – herunder også vedrørende implementering, realisering og oversættelse af beslutningerne til praksis – er relevante ift. motivationsspørgsmålet.

Forskellige aktører motiveres af forskellige incitamenter mv. For eksempel vil økonomi-, arbejdsmiljø-, HR- og kommunikations-ledere respondere forskelligt på forskellige faktorer, virkemidler og incitamenter. På samme måde vil arbejdsmiljøorganisation, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, (drifts)ledere og medarbejdere ud fra deres positioner også respondere forskelligt. De vil i praksis hver især have indflydelse på, hvordan oversættelse og realisering, somme tider kaldet implementering, af tiltag i praksis bliver virkeliggjort.

Tilsammen rejser dette en opmærksomhed på samspillet mellem incitamenter og motiver samt eksterne påvirkninger og på den anden side virksomhedens *karakteristika* omkring den interne organisering af såvel selve arbejdet, *kapaciteten* til at arbejde proaktivt med indsatser samt virksomhedens ressourcer ift. kortlægning, planlægning, gennemførelse og opfølgning ift. arbejdsmiljøindsatser (jf. figur 3.1).

Institutionaliserede praksisser og (magt)strukturer betyder desuden, at nogle typer af incitamenter spiller en større rolle og får større gennemslagskraft end andre i virksomhedens beslutningsprocesser. Arbejdspladser præget af større hierarkier, hvor der traditionelt skabes forandring gennem ledelsesdrevne beslutninger og implementering, kan have vanskeligt ved at træffe beslutninger om øget medarbejderinddragelse. Omvendt vil arbejdspladser, hvor medarbejderne traditionelt er involveret i alle beslutninger om den daglige drift og forandringer af denne, somme tider kunne have vanskeligheder ved at træffe beslutninger om skarpe prioriteringer, som forudsætning for at opnå mere bæredygtige balancer mellem tilgængelige ressourcer og opgaver.

Undertiden kan der skabes bro mellem beslutningstagerne, men der kan også opstå konkurrerende dagsordener, som samlet set begrænser virksomhedens motivationen. Samspillet mellem mekanismer, virkemidler, faktorer og incitamenter på den ene side og virksomhedens aktører på den anden side kan kun i begrænset omfang beskrives generelt. Virksomhedens kontekst spiller en afgørende rolle. Er der fx tale om offentlig, private eller andre typer af virksomheder som socioøkonomiske eller frivilligt baserede virksomheder? Er der tale om virksomheder, der producerer ting, arbejder med mennesker eller med symboler? Hvordan ser arbejdsmarkedssituationen aktuelt ud? For nogle virksomheder kan det handle om at stå med ryggen mod muren, med massive problemer i arbejdsmiljøet eller udfordringer med rekruttering og fastholdelse, måske påbud fra Arbejdstilsynet. Andre virksomheder har det som

en del af deres forretningsmodel, branding og dna at have opmærksomhed på, hvordan medarbejderne trives, og hvordan det psykiske arbejdsmiljø er. For atter andre virksomheder fungerer den lovbefalede APV som en tre-årligt tilbagevendende påmindelse om et mere eller mindre rituelt gennemført genbesøg af arbejdsmiljøet. Nogle incitamenter er relevante i en virksomhed, andre er relevante i en anden. Incitamenterne kan støtte virksomhedernes ønske om at gøre en indsats, men de kan ikke i sig selv sikre, at virksomhederne er i stand til at gøre det. Dertil kræves, at virksomhederne også har – eller har adgang til – kompetencerne til at gøre noget ved problemerne.

På baggrunden af vores gennemgang af litteraturen og forskningen har vi identificeret en række af faktorer og mekanismer, der kan fungere som incitamenter til handling og dermed understøtte virksomhedernes motivation til at arbejde med og fastholde indsatser for bedre psykisk arbejdsmiljø. Nedenstående faktorer og mekanismer har vist sig centrale og strukturerer det resterende kapitel:

- Økonomiske incitamenter
- Reduktion af sygefravær og fastholdelse af medarbejdere
- Øget effektivitet og produktivitet i samspil med trivsel
- Certificering, ESG, CSR, mv.
- Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø
- Regulering af psykisk arbejdsmiljø, herunder lovgivning og myndigheders påbud /tilsyn

Det er vanskeligt at organisere disse i en entydig systematik, da de hver især kan overlappe hinanden som henholdsvis positive incitamenter, normative forventninger om efterlevelse eller egentlige krav om efterlevelse.

De tre første betoner i særlig grad de *tilskyndelser* eller *incitamenter,* som understøtter virksomhedernes positive tilvalg. Herefter gennemgås mekanismer og faktorer, som virksomheden til en vis grad er nødt til at efterleve. I nogle tilfælde som egentlige krav, i andre tilfælde, fordi der udtrykkes forventninger (fx på markedet eller gennem værdikæder) om efterlevelse. Det gælder fx for certificeringer, behov for systematisk arbejdsmiljøledelse for at sikre compliance eller krav om rapportering vedrørende ESG. *Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø* handler især om temaer, der understøtter kontinuerlig fastholdelse af indsatser og derigennem også en potentiel styrkelse af arbejdsmiljøkapaciteten til at skabe vedvarende og bæredygtige indsatser. Endelig er der reguleringen, som i højere grad knytter an til en regelbetonet norm om efterlevelse eller compliance, evt. understøttet af sanktioner.

Kapitlet her sætter således både fokus på de forhold, der i første omgang kan tilskynde virksomheder til at igangsætte indsatser, og de forhold, som er med til at understøtte virksomhedernes kontinuerlige indsats. Dette er i høj grad et perspektiv, som er relevant, når det handler om psykisk arbejdsmiljø. *Godt psykisk arbejds-*

miljø er ikke noget, der skabes en gang for alle, men noget, der løbende skal vedligeholdes, evalueres og udvikles. I kapitlet præsenteres viden om, hvad der kan bidrage til at igangsætte og fastholde arbejdet med at skabe positive dynamikker i det psykiske arbejdsmiljø. Et systemisk samspil mellem disse viden-elementer kan bidrage til at styrke en vedvarende, lærende og udviklingsorienteret tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø.

3.2 Økonomiske incitamenter

Økonomiske incitamenter kan øge virksomhedernes motivation ved at synliggøre direkte eller indirekte økonomiske gevinster ved indsatser. Gevinsterne kan fx bestå i at mindske eller undgå omkostninger knyttet til stress eller at forbedre indtjening gennem øget effektivitet. Som det allerede fremgår her, er de fleste omkostninger og gevinster afledt af noget andet, og dermed oftest indirekte. En indsats' forventede reduktion af sygefravær i forbindelse med stress er forholdsvis direkte, mens en vurderet nedgang i effektivitet pga. videntab og svækkelse af samarbejdsrelationer i højere grad er indirekte. Mange af omkostningerne kan være vanskelige at opgøre rent finansielt, særligt de indirekte, og det vil også være vanskeligt at isolere gevinsterne – eller fraværet af omkostningerne – til specifikke indsatser.

Dette er formentlig medvirkende til, at der er relativt få studier, som dokumenterer snævre årsags-virkningssammenhænge mellem indsatser og økonomi. Men der findes enkelte studier, som dækker de lidt bredere arbejdsmarkedsomkostninger, omkostninger ifm. sygefravær og mulige gevinster ved fokus på medarbejderes tilbagevenden til arbejde efter sygdom.

Hvad ved vi om arbejdsmarkedsomkostningerne ved arbejdsrelateret stress?

Indtil videre er der kun få studier, som har undersøgt de økonomiske udgifter forbundet med stress og/eller potentielle gevinster ved at mindske arbejdsrelateret stress. Et stort dansk registerstudie har undersøgt arbejdsmarkedsomkostningerne ved arbejdsrelateret stress i form af tabt produktion pga. øget sygefravær og arbejdsløshed (Pedersen et al., 2024). Forskerne koblede spørgeskemadata og registerdata i to-års perioder for 52.763 danskere fra 2012 to 2020. De fandt, at arbejdsrelateret stress har en markant økonomisk betydning for produktion, sygefravær og arbejdsløshed for medarbejdere, arbejdsgivere og samfund. Af de ansatte havde 26-37 % mindst én arbejdsrelateret indikator på stress. Mænd i alderen 35-64 år og kvinder i alderen 18-64 år med arbejdsrelateret stress havde op til 81,6 færre arbejdsdage og op til 50,7 flere dage med sygefravær end tilsvarende grupper uden arbejdsstress. De gennemsnitlige årlige arbejdsmarkedsomkostninger pr. medarbejder pga. sygefravær og arbejdsløshed i forbindelse med arbejdsrelateret stress var 1.903€ for mænd og 3.909€ for kvinder, svarende til henholdsvis 3,3 % af mænds gennemsnitlige årsløn og 9,0 % af kvinders gennemsnitlige årsløn. De samlede årlige udgifterne var 305,2€ mio. for mænd og 868,5€ mio. for kvinder. Studiet inddrager udgifter i forbindelse med sygefravær og arbejdsløshed, men ikke i relation til ekstra udgifter for sundhedssystemet eller medicin. Forfatterne antager der-

for, at tallene kan være underestimerede. I betragtning af denne betydelige økonomiske byrde understreger forfatterne, at forebyggelse af arbejdsrelateret stress er et stort arbejdsmiljøproblem, og at udviklingen af effektive interventioner til at nå dette mål bør prioriteres højt (ibid.).

Studiet vurderer ikke omkostningerne specifikt fra et virksomhedsperspektiv. Det samfundsmæssige tab er ikke det samme som virksomhedernes tab, idet nogle udgifter betales af det offentlige, og det fremgår ikke af artiklen, i hvilket omfang og hvordan omkostningerne forbundet med sygefravær og stress fordeles mellem hhv. virksomheder og offentlige institutioner. Nogle af omkostningerne er således eksternaliseret set fra et virksomhedsperspektiv.

Der er heller ikke medregnet potentielle meromkostninger for virksomhederne i form af kvalitetsforringelser og forringelser af produktivitet i tilknytning til arbejdsrelateret stress. Ringe psykisk arbejdsmiljø kan reducere arbejdsfællesskabets innovationsevne og effektivitet. Samlet set er det vanskeligt på baggrund af eksisterende undersøgelser at opgøre omkostningerne på virksomhedsniveau entydigt. Men det fremgår, at der er betydelige omkostninger forbundet med stress på samfundsniveau, som med stor sandsynlighed også berører virksomhedernes økonomi direkte og indirekte, hvilket kan ses som et incitament til at gennemføre proaktive indsatser.

Kan der skabes gyldig viden om de økonomiske gevinster for virksomhederne ved at reducere sygefravær?

En gruppe forskere fra Norge, UK og Australien gennemførte en såkaldt klyngerandomiseret undersøgelse. Fokus var på træning af ledere i mental sundhed i en stor australsk *brand- og redningstjeneste* (Milligan-Saville et al., 2017). I undersøgelsen inddrog forskerne en økonomisk effektvurdering. De deltagende ledere var vagtchefer. Lederne, der deltog i interventionsgruppen, modtog et 4-timers ansigt-til ansigt træningsprogram i mental sundhed (RESPECT). Programmet kombinerede viden om mental sundhed og uddannelse i kommunikation.

Kontrolgruppen modtog samme undervisning 6 mdr. senere. Undervisningsprogrammet blev gennemført i mindre grupper med 7 deltagere ad gangen. De ansatte brandmænd og stationsbetjente under lederne blev inkluderet i undersøgelsen via deres anonymiserede sygefraværsjournaler. Der var 25 ledere og 1.233 ansatte i interventionsgruppen, og 19 ledere og 733 ansatte, som gennemførte undervisningsprogrammet inden follow-up. De indgik derfor alle i analyserne.

Over den 6 måneder lange follow-up periode faldt sygefraværet med 28 % i interventionsgruppen, og steg tilsvarende med 28 % i kontrolgruppen. Det svarer til en reduktion på 6 ¾ time pr ansat over 6 måneder. De ledere, der modtog træningen, rapporterede desuden forbedret fortrolighed ift. at kommunikere med deres medarbejdere om mental sundhed, og der var en øget sandsynlighed for at de have kontaktet medarbejdere, som led af psykisk sygdom eller stress.

Forskerne konkluderede, at et 4-timers ledertræningsprogram om mental sundhed kunne føre til en betydelig reduktion i arbejdsrelateret sygefravær med et tilsvarende investeringsafkast på 9,98 £ for hvert pund brugt på træningen (ibid.).

Kan det økonomisk betale sig at forbedre sundhed, forebygge psykiske lidelser og fremme tilbagevenden til arbejde?

Gaillard et al. (2020) foretog et systematisk review, der undersøgte økonomiske fordele ved at forbedre medarbejdernes mentale sundhed og forebygge almindelige psykiske lidelser (primær og sekundær forebyggelse), samt at fremme tilbagevenden til arbejdet efter fravær på grund af psykiske lidelser (tertiær forebyggelse). Studiet undersøgte effekten fra både arbejdsgiverens, samfundets og den enkelte medarbejders perspektiv.

Studiet have fokus på interventioner, der satte ind ift. arbejdsrelaterede komponenter. Interventionerne skulle altså adressere medarbejdernes specifikke arbejdsvilkår, og handlinger skulle adressere specifikke vanskeligheder eller udfordringer, som blev erfaret af medarbejderne. Det systematiske review omfattede 11 økonomiske evalueringsstudier.

Forskerne fandt stærk evidens for, at interventioner, der fokuserer på tilbagevenden til arbejdet, har positive økonomiske konsekvenser for både arbejdsgiveren og samfundet. Men de fandt ikke tilstrækkeligt mange undersøgelser til at kunne vurdere den økonomiske fordel ved andre former for interventioner med fokus på primær og sekundær forebyggelse.

Indsatserne til at understøtte tilbagevenden til arbejde kunne antage forskellige karakter, som fx: struktureret vejledning med individuel støtte i relation til problemløsende behandling; udarbejdelse af handlingsplan, som inkluderede kognitiv adfærdsterapi, samt uddannelse for ledere ift. kommunikation omkring tilbagevenden til arbejde med medarbejdere.

Forfatterne anfører, at det er i overensstemmelse med den øvrige litteratur på området, når de finder så få tilgængelige økonomiske evalueringer af forebyggende arbejdsmiljøinterventioner.

Forskning i økonomiske aspekter af arbejdsmiljøet er et forskningsfelt i vækst, men endnu er der begrænset viden om de mulige økonomiske gevinster af godt psykisk arbejdsmiljø på virksomhedsniveau. Potentielt kan det økonomiske perspektiv understøtte virksomhedernes incitamenter for proaktive indsatser. Indtil videre kan der dokumenteres positive gevinster for virksomhederne ved at reducere sygefravær og forbedre tilbagevenden til arbejde efter sygefravær. Det er sandsynligt, at mere omfattende dokumentation for økonomiske gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø vil blive etableret i de kommende år, men da omkostninger, som kan tilskrives virksomhederne, vil være stærkt afhængig af nationale regler og love, kan dette begrænse generaliserbarheden af forskningen (ibid.).

3.3 Reduktion af sygefravær og fastholdelse af medarbejdere

Ud over de økonomiske incitamenter kan et ønske om reduktion af sygefravær og fastholdelse af medarbejdere fungere som incitamenter til forbedringer af det psykiske arbejdsmiljø, fordi et godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med et lavere sygefravær og mere loyale og stabile medarbejdere. Fastholdelse af nøglekompetencer og høj faglighed i en virksomhed er knyttet til høj medarbejdertrivsel, og høj kvalitet i samarbejdet. Sygefravær, vanskeligheder ved at fastholde medarbejdere samt mangelfuld rekruttering kan bidrage til at skabe en *'den brændende platform'* – altså et ønske om at komme væk fra denne situation. Sygefravær og mangel på fastholdelse kan udgøre store udfordringer både økonomisk og organisatorisk og kan ydermere bidrage både direkte og indirekte til dårligere psykisk arbejdsmiljø og ringere opgaveløsning, sådan som det også er eksemplificeret i studierne nævnt i forrige afsnit (Pedersen et al., 2024; Milligan-Saville et al., 2017; Gaillard et al., 2020). Mangelfuld fastholdelse og vanskeligheder med rekruttering er ensbetydende med høj personaleomsætning, som kan igangsætte en selvforstærkende negativ spiral og gøre det vanskeligt for virksomheden at sikre en god balance mellem de opgaver, der skal løses (herunder jobkrav), og den viden og de ressourcer, som er til stede (i form af kompetencer og medarbejdere). Et ønske om at understøtte fastholdelse og forebygge sygefravær, herunder tilbagevenden til arbejdet efter sygefravær, kan derfor potentielt bidrage væsentligt til virksomhedernes motivation for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Dette fordrer dog, at virksomhederne forstår fastholdelse, sygefravær og TTA ikke som isolerede størrelser, men i sammenhæng med et godt psykisk arbejdsmiljø generelt.

Sygefravær og tilbagevenden til arbejde

Der findes en del forskning om sammenhængen mellem sygefravær og arbejdsmiljø. Bl.a. har en stor undersøgelse af data fra den generelle arbejdende befolkning i Danmark fundet, at medarbejdere, som havde en dårlig score på en række psykosociale faktorer, samtidig havde en betydeligt højere risiko for langvarigt sygefravær end medarbejdere med en god score på de samme faktorer (anerkendelse, kvantitative krav, tidspres, følelsesmæssige krav, indflydelse, retfærdighed, rollekonflikter og samarbejde og støtte fra kolleger). Forskerne fandt også, at en god score på nogle af faktorerne kunne udligne en dårlig score på andre, så der ikke var nogen samlet negativ effekt på sygefraværet af en dårlig score på enkelte faktorer. Det var således primært, når arbejdsmiljøet var dårligt på mange områder samtidigt, at effekten på sygefraværet var tydelig (Andersen et al., 2022). Dette resultat er i overensstemmelse med et andet dansk studie, som fandt, at flere samtidige belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø kan give såkaldte forstærkende kombinationseffekter i relation til langvarigt sygefravær og depressive symptomer. Udsættelse for samtidig stor arbejdsmængde & tidspres og arbejdsrelateret vold gav en større negativ effekt på sygefraværet end de to faktorer hver for sig. Det samme gjorde samtidig udsættelse for stor arbejdsmængde & tidspres og uklare krav & modstridende krav (Clausen et al., 2022). Det er således i særlig høj grad det meget dårlige arbejdsmiljø, som bidrager til øget langvarigt sygefravær.

Mellem 2009 og 2012 blev der gennemført et meget omfattende TTA-projekt i 22 danske kommuner. Projektet sigtede imod at gennemføre flerstrengede indsatser, som blev tilpasset de enkelte medarbejderes behov. Projektet blev evalueret af NFA, og resultaterne viste ikke nogen samlet positiv effekt, men generelt meget varierende effekter fra kommune til kommune, med reduktion af længden af sygefraværet i nogle kommuner, og forlængelse af sygefraværsperioden i andre kommuner. Implementeringen af indsatsen i de enkelte kommuner så ud til at være meget afgørende for effekten. Erfaringer fra procesevalueringen viste bl.a., at der i mange tilfælde ikke var blevet etableret et samarbejde mellem arbejdspladserne og kommunerne, eller at det, der var, var mangelfuldt (Winsor et al., 2012; Nielsen & Aust, 2015).

I et scoping-review (en særlig form for litteraturstudie) sammenfattes nordisk forskning om samspillet mellem psykosocialt arbejdsmiljø og håndtering af mentale helbredsproblemer, herunder forebyggelse af uarbejdsdygtighed og tilbagevenden til arbejde efter sygefravær (Gensby et al., 2019). Studiet rettede opmærksomheden på centrale problemstillinger *dels* inden for psykosocial arbejdsmiljøforskning og forebyggelse af sygefravær på grund af mentale helbredsproblemer, *dels* inden for forskning i organisatoriske praksisser for at fremme tilbagevenden til arbejde. Forskerne udviklede et forslag til *en integreret forebyggelsesstrategi for forebyggelse af uarbejdsdygtighed* knyttet til mentale helbredsproblemer. Dvs. samtidig understøttelse af primær og sekundær forebyggelse af mentale helbredsproblemer på arbejdspladsen og af tertiær forebyggelse i form af tilbagevenden til arbejde. Endelig blev der lagt vægt på at identificere, *hvilke interessenter uden for arbejdspladsen der er relevante at bygge bro* til mhp. at understøtte forebyggende indsatser på arbejdspladsen. Forskerne anbefaler øget fokus på det psykosociale arbejdsmiljøs rolle ift. tilbagevenden til arbejde efter mentale helbredsproblemer, behov for at anvende stress-forebyggelse ifm. tilbage til arbejde, og øget opmærksomhed på de bredere organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiver relateret til TTA-indsatser (ibid.).

Studiet tilstræber at understøtte virksomhedernes interesse i en bredspektret forebyggelsesstrategi og i at bygge bro mellem virksomhedens aktiviteter og interessenter uden for arbejdspladsen. Det kan være med til at understøtte virksomhedens arbejde med at styrke kapacitet og ressourcer (jf. figur 3.1) forudsat, at det bliver 'oversat' ind i en konkret virksomhedssammenhæng.

Fastholdelse af seniormedarbejdere

I de senere år har der i dansk kontekst været et betydeligt fokus på fastholdelse, særligt af seniormedarbejdere, og flere undersøgelser har peget på en sammenhæng mellem det psykosociale arbejdsmiljø og intentioner om tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Et omfattende review fandt således stærk evidens for, at bedre jobressourcer, og særligt en høj grad af indflydelse, var forbundet med intentioner om senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, og også med en faktisk senere tilbagetrækning (Browne et al., 2019).

Nogle danske virksomheder har indført seniorpolitikker med henblik på at styrke fastholdelsen af seniormedarbejdere, og en kvalitativ undersøgelse fandt en tæt sammenhæng mellem det psykosociale arbejdsmiljø og succesfuld implementering af seniorpolitiker (Albertsen et al., 2024). Resultaterne pegede på, at en succesfuld implementering af seniorpolitik på arbejdspladsniveau er afhængig af, om medarbejderne oplever processuel, fordelingsmæssig og interpersonel retfærdighed i seniorpolitikken, og om medarbejderne har tillid til ledelsen. Undersøgelsen peger også på, at der kan opnås en gensidig styrkende relation mellem implementering af seniorpolitikker på den ene side og arbejdspladsens sociale kapital på den anden side (ibid.). Også dette studie peger således på kapacitetsopbyggende virkemidler (seniorpolitikker) (jf. figur 3.1.), som kan understøtte et arbejdsmiljø, der skaber grundlag for, at seniorer potentielt ønsker at blive på arbejdspladsen, samtidig med at de generelt kan understøtte det psykiske arbejdsmiljø.

Høj personalegennemstrømning og højt sygefravær giver store udfordringer for virksomhederne ift. at skabe kontinuitet og stabile og stærke samarbejdsrelationer. Begge dele kan være et symptom på et udfordret arbejdsmiljø og dermed være et dårligt udgangspunkt for at tiltrække nye medarbejdere, hvilket kan bidrage til en negativ og selvforstærkende spiral. For virksomhederne er der derfor mange gode grunde til at søge at undgå høj personaleudskiftning og højt sygefravær, hvilket kan fungere som et incitament til øget fokus på forbedringer i det psykisk arbejdsmiljø. Hvis det lykkes virksomhederne at fastholde medarbejderne, reducere sygefraværet og skabe grobund for en robust rekruttering, vil det det samtidig få positiv indflydelse på kvaliteten af ydelser og produkter.

3.4 Effektivitet og produktivitet i samspil med trivsel

Forskning fra en række undersøgelser har peget på, at høj effektivitet, produktivitet og kvalitet i produkter eller ydelser ikke nødvendigvis står i modsætning til høj medarbejdertrivsel, men at trivsel og produktivitet derimod kan understøtte og befordre hinanden (Kristensen, 2010; Gittell, 2009, 2012; Edwards et al., 2014). Dermed kan et ønske om at styrke virksomhedens produktivitet gå hånd i hånd med og fungere som et incitament til også at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel. Det er dog ikke ligegyldigt, hvordan processen foregår.

Forskere fra Storbritannien har gennemført et stort review om sammenhænge mellem produktivitet og trivsel (Isham et al., 2021). Som forberedelse til reviewet inddrog forskerne andre forskere og praktikere inden for felterne produktivitet og trivsel mhp. at udpegede centrale temaer, referencer og forskningsgrupper. De gennemførte en kortlægningsworkshop med eksperter fra områder som organisationspsykologi, økonomi og management i Storbritannien. Med kortlægningsmetoder visualiserede de således de aktuelle relevante forståelser af sammenhænge mellem produktivitet og trivsel. Disse tilgange indgik som forberedelse til at gennemføre reviewet.

Forskerne undersøgte tesen om den *"glade produktive medarbejder"* (happy-productive worker), som tilsiger, at medarbejdere med trivsel skaber mere produktivitet.

Og de fandt belæg for, at individer i trivsel har en tendens til at rapportere højere på produktivitet. Dette ser ud til at gå på tværs af områder som fysisk og mental sundhed, subjektivt velbefindende og stress. Der peges på en direkte sammenhæng mellem trivsel og produktivitet, som indikerer, at målrettede forbedringer af medarbejdernes trivsel bør føre til stigninger i produktiviteten.

Men forskerne ville også undersøge mulige måder hvorpå øget produktivitet kan underminere medarbejdernes trivsel. Gennem syntese af litteraturen identificerede de fire faktorer, der potentielt kan påvirke medarbejdernes trivsel negativt, i forbindelse med ønsket om at skabe stigende produktivitet. Forandringer i arbejdets tilrettelæggelse, særligt når de har fokus på rationalisering ifm. omkostningsbesparelser, kan medføre øgede jobkrav. Derudover kan jobusikkerhed, opstået i bestræbelserne på fleksible arbejdsmarkedspolitikker, have negative effekter. Herudover identificerede de potentielt negative konsekvenser af anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi, der kan medvirke til at skabe spændinger i work-life balance. Endelig undersøgte de, hvordan en øget markedsorientering af produktionen kan medvirke til fremmedgørelse hos medarbejderne.

Forfatterne konkluderer således, at der synes at være potentialer for en positiv sammenhæng i *happy-productive-worker* tesen, men at det kan være forbundet med et væsentligt paradoks: At fokusere på trivsel kan øge produktiviteten, samtidig med at øget produktivitet kan medføre negativ indflydelse på trivslen. De understreger dermed, at det kan være afgørende, hvilke veje til produktivitet der anlægges (ibid.).

Effektivitet og trivsel kan altså begge indgå i virksomheders motivation for etablering af proaktive indsatser for bedre psykisk arbejdsmiljø. Men måden, hvorpå det implementeres, bør ske, så produktiviteten ikke øges på bekostning af faktorer, der almindeligvis antages at understøtte det psykiske arbejdsmiljø, herunder balance mellem jobkrav og ressourcer, work-life balance samt i videst muligt omfang tryghed i jobbet.

3.5 Certificering, ESG, CSR, standarder mv.

Certificeringsordninger og et stigende fokus på ESG-rapportering kan potentielt bidrage til at understøtte arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladserne, herunder også i relation til psykosocialt arbejdsmiljø. Afsnittet sætter fokus på, hvad vi ved om styrker og udfordringer vedrørende den aktuelle betydning af sådanne ordninger og bidrager med viden om, hvordan certificering, ESG mv. både kan forstås som incitamenter, der motiverer virksomhederne og engagerer dem i arbejdet for psykisk arbejdsmiljø, og som samtidig kan ses som *krav* om efterlevelse, der virker gennem indlejring, regulering og økonomiske logikker i forsyningskæder gennem markedsbaserede virkemidler. Med afsæt i figur 3.1 kan disse systemer ses som eksterne påvirkninger af virksomheden. Hensigten er grundlæggende at understøtte mekanismerne i virksomheden ved fx at styrke kapaciteten og tilføre ressourcer i kraft af systemernes vidensoverførsel. Det forudsætter på den anden side, dels at systemerne spejler de logikker og rationaler, som er forankret i de pågældende virksomheder,

dels at virksomhederne allerede i udgangspunktet har en grundlæggende kapacitet til at kunne implementere og oversætte de pågældende systemer.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Siden 1950'erne har der været videnskabelig og praktisk interesse for virksomhedernes sociale ansvar (CSR, Corporate Social Responsibility). Selvom CSR har været et centralt emne såvel inden for akademia som blandt virksomheder, har implementeringen ikke fået lige så meget opmærksomhed. Fatima & Elbanna (2022) undersøger i den forbindelse implementeringen af CSR i organisationer. De foretager en systematisk gennemgang af 122 empiriske studier om CSR-implementering og præsenterer en integreret ramme for CSR-implementering, der fremhæver dens multidimensionelle karakter og udfolder, hvordan CSR spænder over mange niveauer. Med afsæt i dette overblik over den aktuelle litteratur præsenterer forskerne fire dimensioner af CSR-implementering: *Øget CSR-bevidsthed*, hvor organisationens og dens medlemmers følsomhed over for CSR-spørgsmål øges; *CSR-kommunikation* der fokuserer på kommunikation rettet mod både interne og eksterne interessenter; *CSR-integrering* som handler om at skabe integration af CSR-værdier blandt organisationens deltagere ved hjælp af værktøjer som CSR-politikker, procedurer, mission og vision. Endelig peges på *CSR-evaluering* som ved at måle, hvor godt CSR-målene er blevet opfyldt, bidrager til at overvåge fremskridtene og udforske måder at forbedre CSR-performance på. Forskerne peger på, at praktikere kan hente inspiration i de helhedsorienterede forståelsesrammer mhp. at opnå et overblik der kan understøtte implementering af CSR-strategier, evt. faciliteret i et samspil med CSR-forskere og eksperter (ibid.).

Det er vigtigt at bemærke, at psykisk arbejdsmiljø ikke har haft en direkte og særskilt opmærksomhed i artiklens fokus. Artiklen fokuserer primært på CSR-implementering i en bredere kontekst. I arbejdet med litteraturreviewet her har vi også søgt efter en direkte kobling uden at kunne finde den eksplicit. Alligevel er der grund til at se på CSR's potentielle rolle for virksomheders motivation for indsatser til at understøtte det psykiske arbejdsmiljø. CSR sætter fokus på vigtigheden af at *integrere den sociale ansvarlighed* i organisationen og øge bevidstheden om CSR-spørgsmål blandt ledere og medarbejdere. Det psykiske arbejdsmiljø samt forebyggelse af stress spiller en stigende rolle som et anliggende for ansvarlig virksomhedskultur. Virksomheder bruger i den forbindelse CSR-kommunikation til at fremhæve deres indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø blandt de relevante interessentgrupper (koblet til stakeholderteori), hvilket bl.a. har til hensigt at styrke virksomhedens legitimitet og omdømme blandt interessenter, herunder kunder, medarbejdere, investorer, og blandt det offentlige, borgerne.

Disse bemærkninger peger på muligheder og styrker ved CSR. Men i forskningen i CSR og dens potentielle betydning for praksis har der altid også været opmærksomhed på risikoen for *"window dressing"* (se også afsnit 3.6 om systematiske tilgange). Som eksempel kan peges på den store vægt på CSR-kommunikation, der kan føre til, at virksomheder fokuserer mere på at *fremstå* ansvarlige end på reelt at forbedre

det psykiske arbejdsmiljø. Ressourcer anvendes på at promovere overfladiske initiativer uden at adressere de grundlæggende årsager til mistrivsel.

CSR har tidligere fortrinsvist været knyttet til moralsk habitus, social habitus og værdibåret branding og markedsføring – såvel på markedet for kunder og brugere som i konkurrence om arbejdskraft (arbejdsmarkedet). I disse år bliver CSR i stadig større grad indlejret i systemer og krav, som for eksempel indlejres i forsyningskæder.

Nye EU-regler om bæredygtighedsregnskaber

På EU-niveau er der blevet vedtaget nye regler om, at større virksomheder fra og med 2024 skal aflægge bæredygtighedsregnskaber for miljø og sociale forhold, som også omfatter arbejdsmiljø og ledelse (Environment, Social, Government – ESG). De nye regler, som er en del af direktivet: CSRD (Corporate Sustainability Reporting directive)[13] er desuden implementeret i Danmark i 2024[14] og kan potentielt komme til at styrke virksomhedernes incitamenter for at styrke proaktive indsats på arbejdsmiljøområdet, herunder psykisk arbejdsmiljø. Virksomhederne skal bl.a. offentliggøre hvordan de *'vil iværksætte tiltag til at adressere væsentlige negative og positive indvirkninger, håndtere væsentlige risici og forfølge væsentlige muligheder i forbindelse med sin egen arbejdsstyrke samt effektiviteten af disse tiltag'* [15]*.* Det er dog endnu for tidligt at sige noget om, hvilke virkninger direktivet i praksis vil få.

Psykosocialt arbejdsmiljø i certificering af arbejdsmiljøarbejdet

Danske forskere har gennemført et studie, der sætter fokus på den stigende udbredelse af arbejdsmiljøledelsessystemet, der bygger på OHSAS 18,001 (Hohnen & Hasle, 2018), og som siden er blevet fulgt op med opfølgeren ISO 45001, som afsæt for den generelle arbejdsmiljøcertificering.

I forbindelse med certificeringens stigende betydning spiller tredje parts audits en afgørende rolle. Som baggrund for studiet peges på, at psykosociale risici kun fylder ganske lidt i standarden. OHSAS-standarden nævner *mental sundhed* en gang eksplicit og indeholder ingen specifikke retningslinjer for, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø skal håndteres i forbindelse med audits. Dermed er der en bias i audit, så det psykosociale arbejdsmiljø får en lavere prioritet sammenlignet med fysisk arbejdsmiljø.

Studiet er et kvalitativt casestudie, der ser på hele reguleringskæden og dækker akkrediteringsinstitutionen, certificeringsbureauer samt certificerede arbejdspladser. Der blev i den forbindelse overværet auditeringsprocesser på fire arbejdspladser

---

[13] Se fx https://www.danskindustri.dk/vi-radgiver-dig/virksomhedsregler-og-varktojer/esg/lovkrav/european-sustainability-reporting-standards---esrs/

[14] https://www.ft.dk/samling/20231/lovforslag/L107/spm/1/index.htm

[15] Citeret efter oplæg ved Hans-Horst Konkolewsky, ved Lab24: *"På vej mod et paradigmeskift for arbejdsmiljøet"?*

knyttet til to certificerede kommuner. Certificeringsbureauet som indgik i studiet, lægger vægt på det psykosociale arbejdsmiljø. Alligevel viste studiet, at selv når auditører bliver opmærksomme på eventuelle psykosociale arbejdsmiljø risici, tilbyder selve auditeringspraksisserne ikke en mulighed for at håndtere dette på en konsistent måde. Auditører bliver på den baggrund usikre på, hvordan de skal håndtere de risici de måtte blive opmærksomme på. En yderligere forstærkende faktor omkring denne usikkerhed er, at der lægges afgørende vægt på, at audits skal basere sig på *objektive* og *evidensbaserede* data. Information fra medarbejderinterviews anses i den forbindelse for at være utilstrækkelige og *subjektive*.

Tilsammen betyder det blandt andet, at det stærkeste redskab, der findes for auditørerne, nemlig at udstede afvigelser, aldrig tages i brug på området for psykosocialt arbejdsmiljø. Auditører stod undertiden overfor et dilemma om på den ene side at underrapportere på det psykosociale arbejdsmiljø og på den anden side at risikere at få deres audit-rapport bedømt *subjektiv* og *uden tilstrækkelig evidens*. I sidste ende betyder det, at arbejdspladserne med stor sandsynlighed ikke bliver opfordret i tilstrækkelig grad til at håndtere de psykosociale risici, som måtte være på spil. Forskerne peger på et behov for en revision af OHSAS 18001 med henblik på en stærkere inklusion af det psykosociale arbejdsmiljø. Endvidere peger studiet på et behov for en integration i de egentlige auditeringspraksisser og processer.

AT-bekendtgørelse fra 2020[16] om *uddannelse i vurdering af psykisk arbejdsmiljø for certificeringsorganers auditorer sigter netop på* at imødekomme denne udfordring omkring certificering af det psykiske arbejdsmiljø.

Effekten af certificeret arbejdsmiljøledelse

Forskningsprojektet certificeret arbejdsmiljøledelse (Madsen et al., 2023) har undersøgt effekten af certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer på danske virksomheders arbejdsmiljøarbejde. Projektet tog afsæt i et overvejende kvantitativt design og kombinerede brug af registerdata med en spørgeskemaundersøgelse. Der blev også foretaget en gennemgang af forskningsbaseret viden om effekterne og virkningsmekanismerne af Certificeret ArbejdsMiljøLedelse (CAML) på virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Projektet undersøgte, *om* de certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer har en effekt på forekomsten af arbejdsulykker og anmeldte erhvervssygdomme (siden erstattet af langtidssygefravær), samt *hvad* der har betydning for, om det certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer får en positiv effekt på arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsulykkerne og de anmeldte erhvervssygdomme. Projektet peger på, at der kan være forskellige motivationer for, at virksomhederne vælger at praktisere certificeret arbejdsmiljøledelse, altså at blive certificerede: Det kan være ønsket om at styrke arbejdsmiljøbevidstheden i virksomheden. Det kan også være, at motivationen knytter sig til krav om certificering, som virksomhederne stilles overfor, når fx de skal levere ydelser, som leverandører og underentreprenører i

[16] https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/1407

forsyningskæder. Og endelig peges på ønsket om at undgå besøg fra Arbejdstilsynet som en motivationsfaktor. Motivationen og kravene spiller sammen med, hvad det er for mekanismer, der virker, når et certificeret arbejdsmiljøledelsessystem implementeres i virksomheder. I CAML fandt forskerne fem mekanismer: læring, integration, motivation, oversættelse og fokusering. *Læring* handler om virksomhedens organisatoriske evne og kapacitet til at udvikle og tilpasse sine praksisser, systemer mv., fx ved at praktisere løbende forbedringer. *Integration* kan fx handle om, at virksomhederne har processer, som minder om dem, systemet er baseret på, hvilket gør, at de har let ved at integrere systemet. *Motivationen* følger af virksomhedens faktiske ønske om at se forbedringer i arbejdsmiljøet netop gennem praktisering af systemet. *Oversættelse* handler om, at virksomhederne kan oversætte systemet, så det understøtter deres egen kontekst og deres egne arbejdsgange. Og endelig handler *fokusering* om at have en vedvarende opmærksomhed på de aktiviteter og processer, som certificeringen står på skuldrene af.

Forskerne fandt, at disse mekanismer virker bedst i certificeret arbejdsmiljøledelse, hvis virksomhederne allerede har erfaring med mekanismerne i forhold til andre forretningsområder. I projektet konkluderes, at certificerede arbejdspladser i gennemsnit har såvel en bedre systematisk som konkret arbejdsmiljøindsats, når det sammenlignes med ikke-certificerede arbejdspladser. Forskerne finder som en del af undersøgelsen, at de certificerede arbejdspladser ikke alene scorer bedre på det fysiske arbejdsmiljøarbejde, hvor de traditionelt har haft deres primære fokus. De scorer også bedre på de tre skalaer af relevans for det psykiske arbejdsmiljø. Endelig fandt forskerne, at arbejdstagere på certificerede arbejdspladser i gennemsnit har lavere risiko for at komme ud for arbejdsulykker, herunder alvorlige arbejdsulykker, sammenlignet med ikke-certificerede arbejdspladser (ibid.).

3.6 Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø

I det følgende sætter vi fokus på, hvordan kortlægning samt ledelse af psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til at understøtte og fastholde arbejdsmiljøarbejdet på sigt. Disse skal således ikke forstås som incitamenter for igangsætning af proaktive indsatser, men som incitamenter til at styrke fastholdelse af indsatsen. Det er tilgange, der kan styrke bæredygtigheden af indsatserne og i øvrigt understøtte den vedvarende kapacitetsopbygning af virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde. Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø forudsætter et langvarigt fokus og en høj grad af vedholdenhed. Udfordringerne angår ofte komplekse problemstillinger, hvor det er nødvendigt med flere indsatser, som gensidigt kan understøtte hinanden.

Nedenfor retter vi først opmærksomheden på kortlægningers betydning ift. at understøtte arbejdsmiljøarbejdet omkring psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress. Derefter ser vi på betydningen af forskellige ledelsesmæssige aspekter, som kan understøtte arbejdsmiljøarbejdet.

Kortlægning af det psykisk arbejdsmiljø på virksomhedsniveau

Kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø gennem spørgeskema eller dialogværktøjer kan tjene til at *fastholde* en opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø. Det kan også bidrage til at igangsætte indsatser ved at bringe opmærksomhed på specifikke udfordringer og problemstillinger, som måske ikke tidligere har været erkendt.

Der er dog langt fra nogen garanti for, at en kortlægning i sig selv føre til forebyggende initiativer. Der er en række centrale forhold vedrørende praksis omkring kortlægninger, som er afgørende for, om de i praksis skaber grundlag for indsatser og bidrager til at fastholde opmærksomheden på det psykiske arbejdsmiljø.

En troværdig kortlægning af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø kan bidrage til at identificere de specifikke ressourcer og udfordringer, som virksomheden står med, og som der kan arbejdes med. Der findes en lang række tilgængelige spørgeskemainstrumenter og dialogredskaber af varierende kvalitet, som virksomhederne kan bruge til at gennemføre en sådan kortlægning. Et spørgsmål angår, om redskaberne er tilstrækkeligt sensitive til at identificere relevante og specifikke arbejdsmiljøforhold.

Et andet centralt spørgsmål i relation til brugen af spørgeskemaer til kortlægning er, om der eksisterer et relevant sammenligningsgrundlag for kortlægningen. Et benchmark, der kan muliggøre en vurdering af, hvad der er et godt, og hvad der er et skidt resultat. Ved gentagne målinger over tid kan virksomheden naturligvis selv tjene som sit eget sammenligningsgrundlag, men hvor dette ikke er muligt, er det afgørende at have et eksternt benchmark. Der er i Danmark en lang tradition for overvågning af arbejdsmiljøet på nationalt plan (p.t. gennem Den Nationale Overvågning af Arbejdsmiljøet (NOA-L). Dette giver dels mulighed for at følge de generelle udviklingslinjer i arbejdsmiljøet over tid og kan samtidig give et relevant sammenligningsgrundlag for målinger af arbejdsmiljøet på virksomhedsniveau. Problemet er, at der ofte er et misforhold mellem det generiske niveau, som de nationale kortlægninger skal gennemføres på, og instrumenternes sensibilitet ift. den lokale og specifikke kontekst på virksomheds-niveau.

Et tredje spørgsmål er, om virksomhederne er i stand til selvstændigt at arbejde videre med fortolkningen, udarbejdelse af handleplaner og identifikation samt implementering af løsningsstrategier og videre indsatser. Dette knytter an til såvel erfaringer, brug af systematiske tilgange, arbejdsmiljøkapaciteten mv. Det knytter også an til, om kortlægninger følges af viden og tilstrækkelige ressourcer samt fokus på at sikre feedback og opfølgning lokalt i relevante enheder (kapacitet og ressourcer, jf. figur 3.1).

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har for nogle år siden lanceret spørgeskemaet Danish Psychosocial Questionnare (DPQ) (Clausen et al., 2017, 2019), som omfatter langt flere spørgsmål om det psykosociale arbejdsmiljø, og som også har etableret et repræsentativt benchmark for svar (Clausen, 2019).

I international sammenhæng har et andet dansk udviklet spørgeskema, Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ – og i dansk sammenhæng ofte kaldet 3-dækkeren) gennem en længere årrække været meget anvendt til målinger af det psykosociale arbejdsmiljø. Dette skema er oversat til en lang række sprog, og er udgivet i en tredje version (Burr et al., 2019). Der eksisterer dog ikke opdaterede nationale benchmarks til dette skema.

I det følgende præsenteres et par eksempler på brugen af spørgeskemaer til monitorering og identifikation af indsatsområder. Den første undersøgelse handler netop om brugen af COPSOQ spørgeskemaet til monitorering af både positive og negative aspekter af arbejdsmiljøet. Den næste om brugen af en forkortet udgave af et oprindeligt australsk udviklet spørgeskema *Psychological Safety Climate* (PSC) til kortlægning af psykosocialt arbejdsmiljø.

Balancere fokus på risici og positive faktorer i brug af (monitorerings)værktøjer

Forskere fra Holland (Näring & Van Scheppingen, 2021) har undersøgt, om værktøjer til at monitorere risici omkring arbejdsmiljøet kan bidrage til at skabe et positivt arbejdsmiljø. Deres udgangspunkt er, at området omkring sundhed og beskæftigelse (employability) typisk har haft fokus på at forebygge usundt arbejdsmiljø, og at der i dag er stigende interesse i at fremme arbejdsmiljøet ved også at sætte fokus på de positive faktorer.

Ved at tage afsæt i et casestudie med en større virksomhed undersøger de om værktøjet COPSOQ – i samspil med tilføjede spørgsmål vedrørende *Sustainable employability* – kan bidrage til at bygge bro mellem risiko-perspektivet og perspektivet på de positive faktorer. Elementer knyttet til *Sustainable employability* handlede for eksempel om lodret tillid, udviklingsmuligheder, kvalitet i arbejdet og retfærdighed. Nogle af disse elementer var allerede bygget ind i COPSOQ, men blev yderligere styrket. En del af præmissen for undersøgelsen handler om, at det er forskellige afdelinger med forskellige fokusområder, som står for hhv. at håndtere risici (fx arbejdsmiljøenheder) og medarbejdernes trivsel (fx udviklingsenheder i HR). De forskellige fokusområder leder undertiden til suboptimering. Forskerne ønskede derfor at undersøge, om anvendelse af værktøjet kan bidrage til at perspektiverne kombineres. Dette angår således til en vis grad virksomhedernes kapacitet og ressourcer (jf. figur 3.1).

Det forskningsbaserede redskab COPSOQ udmærker sig ved oprindeligt at være udviklet til at måle risikofaktorer, men også ved at omfatte mål for positive faktorer i arbejdsmiljøet. Dette gælder bl.a. social støtte, mening i arbejdet og social kapital. Ved at tage afsæt i COPSOQ og supplere det med yderligere aspekter af *Sustainable employability* undersøgte forskerne den relative betydning af både negative og positive forhold i arbejdsmiljøet for stress og *sustainable employability.* Tilgangen blev afprøvet gennem et case-studie, der inkluderede omkring 600 respondenter fra en

større kemisk virksomhed. Virksomheden havde en bred vifte af funktioner, herunder skifteholdsarbejde, administrativt personale og økonomiske og juridiske specialistfunktioner.

Forskerne konkluderer, at COPSOQ kan bruges både som et værktøj til at monitorere risici såvel som et værktøj til at fremme positive arbejdspraksisser[17]. Konklusionen baserer sig på komplekse resultater fra casen af sammenhængen mellem ovenstående indikatorer og den oplevede forekomst af stress, hvori det bl.a. understreges, at såvel (fravær af) risikofaktorer som (fravær af) positive faktorer er prædiktive for stress, og at begge kan bruges til at tilrettelægge indsatser, der forebygger risici og vægter indsatser, der fremmer positive faktorer. Det synes altså i høj grad at handle om, hvordan arbejdspladsen oversætter og bruger værktøjet i den konkrete kontekst.

Målinger af det psykosociale sikkerhedsklima kan bruges ifm. design af interventioner

Redskabet *Psychological Safety Climate* (PSC) er ligeledes et redskab, som kan bidrage til at afklare, i hvilket omfang mentalt helbred/psykologisk sundhed og sikkerhed gives opmærksomhed og prioriteres på givne virksomheder.

Juutinen et al. (2023) har i den forbindelse evalueret den finske version af PSC, som har særlig fokus på fire dimensioner. Den oprindelige version er udviklet i Australien og er mere omfangsrig. Forskerne vurderede PSC-4's stabilitet over tid (invariance across time) samt skalaens sammenhæng med hhv. oplevet stress, udbrændthed (job exhaustion) og engagement i arbejde, både i tværsnitsanalyser og på længere sigt. De undersøgte de gennemsnitlige ændringer i PSC og trivsel ifm. *pålagt distancearbejde* (som konsekvens af Covid-19). I undersøgelsen indgik 442 ansatte ved videregående uddannelser, som gennemførte en trivselsundersøgelse fire gange mellem april 2020 og februar 2021. Det gav grundlag for at gennemføre et longitudinelt studie af faktorstrukturen af PSC-4 samt af trivselsindikatorer. PSC viste sig bl.a. i stand til at forudsige efterfølgende stress mellem hvert tidspunkt i det longitudinelle studie. Gennemsnitsniveauet for det psykosociale arbejdsmiljø faldt ifm. pålagt distancearbejde.

Forskerne konkluderer, at den finske PSC-4 skema er et gyldigt værktøj til at evaluere det oplevede psykosociale arbejdsmiljø i virksomheder. PSC kunne således forudsige trivsel over tid og viste efterfølgende sammenhænge med udbrændthed og engagement i arbejdet (ibid.).

Virksomheder har brug for at designe interventioner for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, særligt ifm. tidspunkter, hvor der er et højt pres. Arbejdet med at

[17] VIPS projektet fra (Virksomheders Indsats for et bedre PSykisk arbejdsmiljø) 2004-8 var ligeledes et prospektivt interventionsstudie, som inkluderede NFA's daværende COPSOQ-baserede spørgeskema (se fx https://forskning.ruc.dk/da/projects/virksomheders-indsats-for-et-bedre-psykisk-arbejdsmilj%C3%B8)

understøtte et solidt psykosocialt klima forudsætter kontinuitet i indsatsen. Og kontinuiteten kan understøttes af relevante redskaber, der kan identificere styrker og udfordringer i det eksisterende arbejdsmiljø. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at arbejdet med at gennemføre og især facilitere opfølgning af sådanne processer må anses for afgørende for, at der kommer bæredygtige indsatser ud af det. Der er behov for organisatoriske kapaciteter og ressourcer til at understøtte sådanne processer. Der er også behov for, at den ledelsesmæssige tilgang bidrager til såvel kapacitetsopbygning, at sikre ressourcer og en tilpas grad af systematik, hvilket vi ser nærmere på i det følgende.

Potentialet for integration af driftsledelse og arbejdsmiljøledelse

Arbejdet med systematisk arbejdsmiljøledelse har i de senere år udviklet sig en del, herunder også eksemplificeret i udviklingen af formelle arbejdsmiljøledelsessystemer som ISO 45001, (se afsnit 3.5. Psykosocialt arbejdsmiljø i certificering af arbejdsmiljøarbejdet). Forskning viser, at det potentielt giver fordele for såvel medarbejdernes sikkerhed og sundhed som for virksomhedens resultater.

Alligevel synes der at være en tendens til, at arbejdsmiljøledelse i forhold til den daglige drift ofte ender i "sidevognen". Hasle et al. (2021) sætter fokus på denne problemstilling og argumenterer for, at adskillelsen mellem de to felter skyldes konkurrerende og forskellige logikker – risikologikken i arbejdsmiljøledelse og effektivitetslogikken i driftsledelse – som konflikter.

Risikologikken retter lyset mod at minimere risici ift. medarbejdernes sikkerhed og sundhed og bruger metoder som risikovurdering og kontrolhierarki. Over for dette sætter effektivitetslogikken fokus på at maksimere effektiviteten i produktionen og bruger metoder som Lean og procesoptimering. Konkret medfører dette spændinger og potentielle konflikter omkring forskelle i mål, rationaler bag praksisser, organisatorisk forankring, KPI'er mv. Forskerne argumenterer for, at der er et behov for mere viden om relationerne mellem de to felter, hvis arbejdsmiljøfeltets indflydelse skal øges.

I forlængelse heraf identificerer de, hvordan logikkerne henholdsvis kan optræde i konstellationer præget af konkurrence eller samarbejde. De peger på potentialer for at styrke arbejdsmiljøarbejdet ved proaktivt at arbejde for en *additiv konstellation* eller *faciliterende integration* af arbejdsmiljøstyring og driftsstyring, som kan styrke både produktive *og* sundheds- og sikkerhedsmæssige kapaciteter i virksomhederne. Dette kalder på en ny overordnet institutionel logik for ansvarlig og bæredygtig praksis, som kan fremmes på en række forskellige måder. Det kan fx ske ved, at professionelle i hvert felt (felterne præget af hhv. risikologikken og effektivitetslogikken) udvikler deres viden og accept af det andet felt; at driftsledere bevæger sig fra detaljeret planlægning og kontrol af produktionen til at coache medarbejdere, der får ansvar for både at udnytte og udforske produktionen, eller ved at der sker en organisatorisk integration af personale med ansvar for hhv. arbejdsmiljø- og driftsstyring i fælles enheder.

Forskerne peger også på, at en bredere forståelse af behovet for medarbejdernes trivsel og engagement, både inden for arbejdsmiljø og driftsledelse, potentielt åbner mulighed for en tættere integration af de to felter. De ser samtidig et potentiale i, at den stigende fokus på ansvarlig virksomhedsdrift (jf. afsnit 3.5) kan fungere som en drivkraft for at integrere arbejdsmiljøledelse og driftsledelse, da det anerkender, at langsigtet økonomisk bæredygtighed også afhænger af social bæredygtighed.

Undersøgelsen er baseret på viden og erfaringer indhentet fra det private arbejdsmarked, men det er sandsynligt, at lignende sammenstød mellem logikker i driftsledelse og arbejdsmiljøledelse kan gøre sig gældende inden for det offentlige.

Systematiske tilgange kan understøtte arbejdsmiljøet og bidrage til fastholdelse – men risiko for "window dressing"

I et kvalitativt forskningsprojekt med afsæt i en undersøgelse af seks danske arbejdspladser har Limborg et al. (2020) sat spot på, hvorvidt mere system i ledelse af det psykiske arbejdsmiljø kan fremme virksomhedernes motivation og evne til at integrere trivselsfremme i deres arbejdsmiljøpraksisser. De undersøger altså bl.a. i hvilket omfang den systematiske tilgang kan ses som en særlig styrke ift. at fastholde indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø.

Som led i projektet undersøgte forskerne mulighederne for at såvel topledelsen, mellemlederniveauet og driftsledelsen bedre kan integrere håndtering og forebyggelse af problemer knyttet til det psykiske arbejdsmiljø i deres ledelsesopgaver.

Projektet tog udgangspunkt i en oversættelse af en canadisk standard for psykisk sundhed på arbejdspladsen, der foreskriver konkrete praksisser. De seks arbejdspladser repræsenterede forskellige typer af arbejdspladser (industrivirksomheder, offentlig/privat-virksomheder og sygehuse).

På tværs af virksomhederne viste projektet bl.a. en erfaring med, at 'det psykiske arbejdsmiljø' omfatter en række vilkår, der med stor fordel for virksomhed og medarbejdere kan gøres til genstand for en systematisk indsats. Systematikken skal sikre, at indsatserne omfatter risikoforståelse, prioritering, udpegning af centrale udviklingsbehov ift. øget viden og indsigt, målrettede indsatser, der omfatter en præcisering af ledelsesopgaverne på de forskellige niveauer, og en løbende audit og læring. Resultaterne viste også, at der er betydelige udfordringer med at "oversætte" ledelsessystemer og sprog om psykisk arbejdsmiljø til konkrete opgaver og hverdagspraksis på arbejdspladserne. Mens sygehusafdelingerne fandt systematisk ledelse nyttig, havde industrivirksomhederne sværere ved at anvende en struktureret tilgang, da begreberne om psykisk arbejdsmiljø ikke umiddelbart passede til deres virkelighed.

Et centralt fund var, at virksomheder, for at kunne håndtere psykisk arbejdsmiljø effektivt, har brug for et solidt fundament bestående af motivation, viden og klare roller blandt aktører. Med reference til figur 3.1 er det således afgørende, at virksom-

hedens karakteristika, kapacitet og ressourcer balanceres ift. oversættelsen og virkeliggørelsen af disse ledelsessystemer. Ledelsens opgave er at sikre, at denne systematik oversættes til konkrete handlinger og resultater, og at der skabes rammer for dialog og samarbejde på tværs af ledelsesniveauer og funktioner. Projektet understregede vigtigheden af, at virksomheder lærer af deres erfaringer med psykisk arbejdsmiljø, og at de kontinuerligt evaluerer og justerer deres indsats gennem fx audits.

Projektet peger også på, at der er en risiko for, at ledelsessystemer kan blive "window dressing", hvis fokus skifter fra reelle forbedringer til blot at opfylde eksterne krav. Forskningsprojektet viser således, at systematisk ledelse af psykisk arbejdsmiljø kræver mere end blot implementering af standarder – det kræver aktiv oversættelse til daglig praksis og et stærkt fundament af viden, motivation og samarbejde mellem aktører på alle niveauer.

Struktureret model for systematisk arbejdsmiljøledelse

Arkelien et al. (2021) undersøger effekten ved brug af en struktureret model til systematisk arbejdsmiljøledelse, Stamina-modellen. Projektet blev gennemført som et longitudinelt design på et svensk hospital med en gruppe af perioperative medarbejdere som gennemgik en omorganisering. Der deltog 500 medarbejdere og blev foretaget målinger fire gange mellem 2018 og 2020. Projektet blev udfordret af Covid-19, hvilket betød, at der deltog væsentligt færre i sidste fase af projektet.

Udgangspunktet var, at mange arbejdspladser har svært ved at leve op til det lovgivningsmæssige krav om en årlig vurdering af og opfølgning på risikofaktorer inden for såvel det fysiske som psykiske arbejdsmiljø. Forskerne peger på, at der kan være mange årsager til det, og at en af dem er tidspres. Stamina-modellen har tidligere været anvendt i svenske kommuner, hvor den viste gode resultater.

I praktiseringen af modellen anvendes et indbygget værktøj til procesfeedback, kendt som Human Resources Index (HRI). HRI måler arbejdsmiljøets tilstand på et bestemt tidspunkt, og ændringer i dets værdi kan bruges til at vurdere, evaluere og følge op på den løbende arbejdsmiljøstyring. Modellen er baseret på fire trin, hvor medarbejderne anonymt beskriver deres oplevelser, diskuterer disse i grupper, planlægger handlinger for forbedringer og prioriterer en handlingsplan til implementering. De fire trin udgør en session, der gentages. Mellem sessionerne arbejder deltagerne med handleplaner, som derefter evalueres og følges op på i den næste session. Udover HRI benyttede projektet målinger af hhv. relationel retfærdighed, kortvarig restitution samt oplevet produktivitet. Herigennem kunne sammenhænge ved brug af Stamina-modellen vurderes.

Resultaterne af undersøgelsen tyder på en sammenhæng mellem en høj HRI-værdi, høj relationel retfærdighed, god kortvarig restitution og lavt oplevet produktivitetstab. Resultaterne dokumenterede ifølge forskerne, at Stamina modellen så ud til at være et hjælpsomt værktøj til at følge op på arbejdsmiljøprocesser og til at mini-

mere produktivitetstab relateret til helbreds- og arbejdsmiljø-relaterede problemstillinger. Forskerne peger dog samtidig på, at organisatoriske kontekstuelle faktorer kan spille en vigtig rolle, og at det derfor er vanskeligt at generalisere (ibid.).

Studiet peger på, at der findes en række værktøjer, som kan bidrage til at fokusere og understøtte proaktive indsatser for arbejdsmiljøarbejdet. Afsættet fra studiet var bl.a., at det havde vist sig vanskeligt for mange arbejdspladser i Sverige at overholde reglerne om årlige risikovurderinger og efterfølgende opfølgninger på sådanne. I den henseende udpegedes et højt pres som en afgørende begrænsning og Stamina-modellen antoges at være en effektiv model. Samtidig synes processen omkring Stamina-modellen at kalde på en del ressourcer med fire tilbagevendende workshops og udarbejdelse af handleplaner og opfølgning mellem disse. I den forbindelse er det vigtigt at interessere sig for, hvilke faktorer og mekanismer i de respektive virksomheder, der gør, at det lykkes for nogen – og måske i mindre grad for andre, altså fx hvad det er for karakteristika, kapaciteter og ressourcer der (ikke) er til stede.

Kortlægning af arbejdsmiljøet og systematisk arbejdsmiljøledelse kan uden tvivl bidrage med at skabe et fælles billede og udgangspunkt og fastholde et kontinuerligt fokus på arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Der kan dog også være risici forbundet med begge dele, fx hvis målingerne bliver til rituelle handlinger, der gennemføres, uden at resultaterne bliver oversat og brugt på virksomheden, eller hvis den systematiske arbejdsmiljøledelse resulterer i "overstyring", hvor detaljering i analyse og planlægning forud for indsatser i praksis betyder, at problemerne vokser og forgrener sig, inden der sættes ind over for dem.

3.7 Regulering af psykisk arbejdsmiljø, herunder lovgivning og myndigheders påbud/tilsyn

Myndighedernes regulering af arbejdsmiljøet udgør et væsentligt incitament for virksomhederne til at igangsætte såvel som fastholde arbejdet med indsatser i relation til det psykiske arbejdsmiljø.

Reguleringens grundpræmis tilsiger, at virksomhederne *efterlever* de forventninger og krav, som er lovfæstet. Her spiller reglerne en afgørende rolle med udsigt til og håndhævelse af sanktioner ved overskridelse. Dette har typisk i udgangspunktet en reaktiv karakter. Samtidig udtrykker lovgivningen og reguleringen standarder, som virksomheder, der har både evnen og viljen (som en del af kapaciteten og ressourcerne i figur 3.1) ofte ønsker at efterleve og måske endda overgå. I sådan henseende vil lovgivningen ideelt set kunne fungere som positivt incitament, der understøtter virksomhedernes arbejde med proaktive indsatser i en positiv arbejdsmiljødynamik.

Betydningen af ændret lovgivning omkring psykosociale risici

Den øgede fokus på arbejdsrelateret stress som et resultat af psykosociale risici i arbejdet har fået bred opmærksomhed på politikniveauet, hvor der er en betydelig

indsats for at øge opmærksomheden i EU, herunder på makropolitisk niveau. Evaluering af interventioner, der adresserer psykosociale risici med afsæt i politik-niveauet, er imidlertid stadig sjældne.

Forskere har, med Italien som case, undersøgt betydningen af ændret lovgivning på området (Di Tecco et al., 2017). I Italien blev der i 2008 introduceret lovgivning omkring psykosociale risici (Legislative Decree 81/2008). I de nationale politikker havde der, før dette, alene været generelle bestemmelser på området om beskyttelse af medarbejderne, men ingen specifik omtale eller eksempler på psykosociale risici. Med afsæt i data fra ESENER (The European Survey of Enterprises of New and Emerging Risks) fra hhv. 2009 og 2014, altså umiddelbart efter ændringer i lovgivningen, og så igen seks år efter, evaluerede forskerne policy-ændringerne. Formålet var at evaluere ændringernes betydning ift. omfanget af organisatoriske handlinger og virksomhedens bekymring ift. psykosociale risici.

Resultaterne pegede på, at der over tid var en forbedring af organisatoriske handlinger, der tager hånd om arbejdsrelateret stress. Respondenter rapporterede desuden en faldende bekymring omkring psykosociale risici over tid. Med få undtagelser var der forbedringer fra 2009-2014 i resultaterne. I 2014 rapporterede stort set alle respondenter at have politikker, etablerede ledelsessystemer eller handleplaner omkring arbejdsmiljøet. Dette gjaldt i øvrigt også på tværs af EU. Graden af bekymringer vedrørende psykosociale risikofaktorer viste en lille variation på tværs af EU, inklusive Italien.

Forskerne understreger desuden vigtigheden af at kunne gennemføre evalueringer omkring udviklingen af arbejdsmiljø og sikkerhed over tid i europæiske virksomheder. Her har den metodiske infrastruktur, som værktøjer som ESENER er udtryk for, stor betydning (ibid.).

Studiet understreger, at denne type af lovgivning faktisk synes at have motiveret virksomhederne til at iværksætte indsatser. I første omgang har sådan et incitament karakter af *krav om efterlevelse,* og må anses for i første omgang at være en reaktiv indsats. Men kravene og de efterfølgende reaktioner skubber positivt til virksomhedernes opmærksomhed. At der også sker et fald i bekymringer ift. psykosociale risici, synes at indikere, at virksomhederne oplever at opnå en handlekompetence på området. Om denne er i overensstemmelse med den faktiske praksis, kan dog ikke vurderes på det nævnte datagrundlag. Det kunne være interessant om forandringerne i virksomhederne, fx i kraft af indførelse af flere politikker, også over tid er med til at forandre deres arbejdspladskultur i retningen af at arbejde mere proaktivt med indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø.

Betydningen af den nationale lovgivning om psykosociale risici og arbejdsrelateret stress for virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde

I forlængelse heraf har et sammenlignende studie mellem EU's medlemslande og kandidatlande (Jain et al., 2022) undersøgt, hvad national lovgivning om psykosoci-

ale risici og arbejdsrelateret stress betyder for, om virksomheder udvikler handlingsplaner, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø er, og for medarbejdernes arbejdsrelaterede stressniveau.

Undersøgelsen sammenligner, med afsæt i to nationale surveys, lande, der har indført mere specifik lovgivning med dem, der ikke har. Resultaterne peger på, at tilstedeværelsen af en specifik national lovgivning omkring stress er forbundet med, at flere virksomheder har udviklet handleplaner vedrørende arbejdsrelateret stress.

Herudover viste det sig, at tilstedeværelsen af handleplaner var forbundet med øgede jobressourcer, men ikke med færre jobkrav. Kun i lande med specifik national lovgivning vedrørende stress, blev der fundet en sammenhæng mellem handleplaner, jobressourcer og lavere rapporteret stress.

Resultaterne understøtter argumentet for mere specifik lovgivning om psykosociale risici/arbejdsrelateret stress i EU, som en motiverende faktor. Forfatterne rejser dog samtidig et spørgsmål om, hvorvidt de handlingsplaner og interventioner, som lovgivningen angiveligt understøtter, er passende set i relation til udfordringerne. De nuværende tiltag og indsatser rettes i højere grad mod håndtering af individuelle ressourcer, og ikke jobkrav. Forfatterne peger på, at jobkrav bedst håndteres gennem fokus på arbejdsorganisering og jobdesign (ibid.).

I den forbindelse kan nævnes, at regulering af det psykiske arbejdsmiljø i Danmark netop sigter på at rette opmærksomheden mod arbejdets organisering og tilrettelæggelse. Det sker bl.a. gennem fokus på, at kravene i arbejdet skal være forsvarlige ift. medarbejdernes sikkerhed og sundhed. De centrale pligter i arbejdsmiljølovgivningen handler om, at arbejdet skal planlægges, tilrettelægges og udføres, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Dette må antages at styrke virksomhedernes orientering i retningen heraf.

Viden om virkningerne af myndighedernes regulering af arbejdsmiljøet

En gruppe forskere fra Danmark, Tyskland og Canada har gennemført et Campbell-review – et evidens- og gap-map (EGM) – med det formål at skabe overblik over eksisterende forskning, der undersøger virkningerne af myndighedernes regulering af arbejdsmiljø og sikkerhed. På baggrund af eksisterende systematiske reviews og primærstudier kortlægger forskerne evidens om interventioner, der sigter på at introducere, monitorere og sikre compliance (efterlevelse) af regulering af arbejdsmiljø og sikkerhed. Studiet undersøger samtidig, hvor der mangler forskning på området. Forskerne inddrog i alt seks systematiske reviews, 28 primære effektstudier og tre igangværende undersøgelser.

Resultaterne etablerede et overblik over den forskning, der er lavet vedrørende introduktion, monitorering og compliance, og viste, at den største andel af de eksisterende undersøgelser handler om aktiviteter knyttet til inspektion, særligt inden for arbejdsskader og compliance.

Desuden er der en række undersøgelser, der ser på information, vejledning og konsulentaktiviteter initieret af myndigheder samt incitamenter til compliance (fx i form af økonomiske incitamenter) og reguleringshåndhævelse i form af sanktioner. Der er meget få undersøgelser, der undersøger effekten af trænings- og uddannelsesinitiativer initieret af myndighederne og af formulering af regulatoriske standarder. Det fremgår desuden af reviewet, at meget få undersøgelser (en enkelt fra Japan) har undersøgt effekten af myndigheders regulering på psykosociale aspekter af arbejdsmiljøet (Bondebjerg et al., 2023).

På baggrund af reviewet konkluderer forskerne, at der er brug for mere forskning i form af primære studier og grundige systematiske reviews. Det skal bidrage til at kunne give interessenter bedre vejledning i, hvad der udgør de mest effektive virkemidler i reguleringen mhp. forbedring af arbejdsmiljøet.

I en dansk sammenhæng er der en lang tradition for, at Arbejdstilsynet har arbejdet med mange forskellige metoder i deres tilsynsarbejde, herunder dialog, særlige tilsyn, aftaleforløb, rådgivningspåbud etc. Nogle af erfaringerne fra dette store arbejde med metodeudvikling er opsamlet i relation til et EU-projekt, som blandt andet peger på behovet for en 'orkestrering' i form af en forbedret kommunikation mellem forskellige aktører – og af politikker for at styrke samspillet mellem aktørerne og dets mulige effekter. Der lægges vægt på, at det er vigtigt med en balance mellem regulering, frivillig handling, økonomiske incitamenter, information og adfærdsændringer (Limborg, 2018).

Hvordan bliver viden om arbejdsmiljøet til viden for en bedre praksis

Hasle et al. (2014) har beskrevet, hvordan der inden for arbejdsmiljøområdet kan bygges bro mellem policy instrumenter som regulering (regler og håndhævelse), økonomiske incitamenter (for eksempel støtte til arbejdsmiljøindsatser) og information (fx gennem spredning af viden gennem guidelines, værktøjer mv.) på den ene side og så praksis på den anden side. Afsættet var, at der på trods af fremskridt inden for interventionsforskning, er ret begrænset indsigt i, hvordan viden fra forskning omsættes til nationale arbejdsmiljøprogrammer.

Forskernes afsæt er, at forskning i den statslige regulering og effektiviteten af denne har en tendens til at fokusere på *compliance* og på, hvordan effektiviteten af regel-efterlevelse fungerer. I den forbindelse savnes mere opmærksomhed på, hvordan forskningsmæssig viden transformeres ind og bliver til praksis på virksomhederne. Forskerne ønsker at rette opmærksomheden på, *hvorfor* og *hvordan* forskningsmæssig arbejdsmiljøviden omsættes, så offentlige og private arbejdspladser faktisk lykkes med at forbedre deres arbejdsmiljø.

Forskerne udvikler en model – en slags forståelsesramme – der har en vis lighed med modellen præsenteret i indledningen af nærværende kapitel, figur 3.1. Modellen tager afsæt i en teoretisk *typologi,* der retter fokus på de nævnte policy-instrumenter, regulering, økonomiske incitamenter og information. Det kombineres med en *teori om realistisk evaluering*, hvor opmærksomheden rettes mod at forstå, *hvilke* og *hvordan* mekanismerne bag interventioner får dem til at virke i praksis,

samt *hvordan* konteksten har betydning for resultaterne. Her trækker forskerne på *institutionel teori*, som giver en forståelse for, hvad der motiverer organisationers adfærd. Institutionel teori peger bl.a. på organisationers behov for legitimitet, som kan opnås gennem tre væsensforskellige mekanismer: *tvangsmæssige, normative og mimetiske* (efterligner det andre gør) mekanismer.

Forskerne anvender modellen til at analysere og forstå en konkret case omkring muskel- og skeletbesvær blandt murere i Danmark. Modellen er medtaget her, fordi problemstillingerne omkring samspillet mellem (forsknings)viden og praksis også er relevante inden for psykisk arbejdsmiljø. I analyse af casen viser forskerne, hvordan aktører, herunder myndighederne, arbejdsgivere, fagforeninger og et partsudvalg, realiserer et program, der over tid udfoldes i samspillet mellem reguleringen, incitamenterne og information. Den proces var ikke planlagt fra begyndelsen, men bliver fremmet gennem et stadig og fortløbende programudvikling. Artiklen tilbyder i den forstand et fokus på, hvordan viden opbygges, transformeres og spredes gennem denne programudvikling, og ved at de centrale aktører, arbejdsgivere og faglige organisationer, i fællesskab udvikler og spreder centrale arbejdsmiljømæssige budskaber.

Potentiale for bedre mental sundhed – behov for vejledning samt kapacitetsopbygning og uddannelse inden for arbejdsmiljø

En gruppe forskere, anført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i Danmark, peger på, at der er et stort forebyggelsespotentiale på arbejdspladserne. Baggrunden findes i deres omfattende analyse af den eksisterende forskning om arbejdsrelaterede årsager til psykiske lidelser og indsatser til forbedring af dem (Rugulies et al., 2023). De påpeger – i øvrigt i god tråd med ovenstående bidrag fra Hasle et al. (2014) – at forebyggelsespotentiale kun kan opnås, hvis alle interessenter samarbejder om det; herunder regeringer, arbejdsgivere, arbejdsgiverorganisationer, medarbejdere, fagforeninger, medarbejdere, behandlere, etc. Baseret på gennemgangen opsummerer forskerne seks anbefalinger til beslutningstagere og andre interessenter. De to af anbefalingerne vedrører arbejdspladsernes behov: 1) Der bør udvikles vejledninger om, hvordan man skaber og vedligeholder psykisk sundt arbejde på alle niveauer af en organisation, og hvordan man fremmer systematisk professionel kapacitetsopbygning og uddannelsesprogrammer til arbejdsledere og arbejdsmiljøprofessionelle. 2) Arbejdspladsernes muligheder for at inkludere enkeltpersoner med psykiske problemer og lidelser i arbejdsstyrken bør styrkes. Forskerne understreger desuden, at der er en uforholdsmæssig stor vægt på interventioner rettet mod individer og sygdom, sammenlignet med interventioner rettet mod at forbedre arbejdsvilkårene og fokus på mental sundhed (ibid.)

Set fra et motivationsperspektiv er det vigtigt, at virksomhederne bliver opmærksomme på forskernes konklusioner om potentialerne, både i forhold til at begrænse risici, at fremme positive aspekter ved arbejdet og at sikre god støtte til medarbejdere, der udviser tegn på psykiske problemer.

Det samlede review understøtter en konklusion om, at der er et stort forebyggelsespotentiale. Samtidig understreges vigtigheden af, at viden bliver forankret på arbejdspladserne. I hvilket omfang udvikling af flere vejledninger i sig selv er løsningen, er vanskeligt at konkludere. Overførsel og transformation af forskningsbaseret viden er et tilbagevendende tema. Men det er også et tilbagevendende tema, at denne viden både handler om kommunikation, information, og om *hvordan* denne viden bliver oversat til praksis. Der synes at være en udfordring i at få (dekontekstualiseret) viden til at vandre fra videnskabeliggjort viden til (rekontekstualiseret) praksisviden. Denne kritiske proces vedrørende overførelse af viden er påpeget gentagne gange (fx Gensby et al., 2019).

Fokus på kapacitetsopbygning, der også nævnes i ovenstående forskning, spiller ligeledes en tilbagevendende og afgørende rolle. At omsætte vejledninger, redskaber, værktøjer, forskningsbaserede metoder mv. kalder på solide kapaciteter i virksomhederne samt ressourcer til at praktisere disse. I mange henseender eventuelt koblet sammen med eller – hvis nødvendigt – erstattet af bidrag fra eksterne ressourcer i form af vidensbrobyggere, eksterne arbejdsmiljørådgivere mv. Vidensbrobyggere påtager sig opgaverne med at opsøge, fortolke og formidle forskningsviden til brugerne, og evt. til at skabe og facilitere forbindelse mellem forskere og praktikere (se Gensby et al., 2021).

Virksomheders motivation for at bruge redskaber og vejledninger: tværgående samarbejde

Som led i et EU-projekt om lovgivning og praktisk håndtering af psykosociale risikofaktorer i arbejdet er nogle af disse problemstillinger blevet udfoldet og drøftet mere specifikt i relation til danske og svenske forhold. Det fremføres her, at der allerede eksisterer en meget omfattende mængde af redskaber og vejledninger, som er tilgængelige for virksomhederne, men at problemet er at motivere virksomhederne til at finde dem og bruge dem, når det er relevant. Konklusioner, der også er behandlet ovenfor i forhold til at få samspillet mellem regulering, incitamenter og information til at spille mest optimalt sammen. Problemet relaterer sig ofte til, at der ikke er nogen formel, professionel støtte tilgængelig. Dette gælder i særlig grad til de små og mellemstore virksomheder (Limborg, 2019), som kan have vanskeligt ved at oversætte vejledninger, der er formuleret i et ofte mere generaliseret og dekontekstualiseret sprog end det, som er relevant for den konkrete virksomheds praksis og kerneopgave.

Det anføres også, at arbejdsmarkedets parter kan gøre meget for at støtte og sprede information til arbejdspladserne og udvikle konkrete værktøjer, men at arbejdsmarkedets parter i nogen grad er fastlåst i deres forståelse af problemerne og derfor kommer til at agere på måder, som kommer til at stå i vejen for fremskridt (ibid.).

Ifølge en anden EU-rapport af samme forfatter er en stærkere sammenhæng mellem lovgivning og forbedringer på de enkelte arbejdspladser derfor afhængige af et tæt samarbejde mellem arbejdsmarkedets parter og Arbejdstilsynet (Limborg, 2018).

3.8 Sammenfatning

I dette kapitel har fokus været på incitamenter (i form af mekanismer og faktorer), som kan motivere virksomheder til at igangsætte og fastholde arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Incitamenter forstås her, som det der *giver grund og lyst til at handle – og fastholde at handle – på en bestemt måde.* Incitamenterne kan fungere som en afgørende understøttelse af motivationen enten for at bevæge sig *hen til* eller *væk fra* noget. Virksomheder kan motiveres af at bevæge sig *væk fra* de erkendte negative konsekvenser, som knytter sig til dårligt psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress på arbejdspladserne. Det kan være negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø fx for trivsel, produktivitet, effektivitet, økonomi eller i form af sanktioner i tilfælde af overskridelse af regler mv. Motivationen kan også komme af ønsket om at bevæge sig *hen til* en ønsket tilstand, hvor viden, kompetencer, samarbejde, øget tilfredshed, bedre sundhed, effektivitet, produktivitet og innovation understøtter virksomhederne i at skabe høj kvalitet i deres produkter/ydelser *og* høj kvalitet i arbejdet.

I forbindelse med indsatser kan det være relevant at skelne mellem proaktive og reaktive indsatser. Proaktive indsatser kendetegner virksomhedernes indsatser der forebygger, at problemer opstår, mens reaktive forsøger at reparere på eksisterende problemer. I hvilket omfang virksomheder motiveres af det ene eller andet, er bl.a. afhængig af deres viden om og indsigt i problemernes karakter og omfang og af de øvrige incitamenter, der motiverer til handling.

På baggrund af den første gennemgang af litteraturen fandt vi det relevant at strukturere reviewet af forskningen og kapitlet med afsæt i de forskellige mekanismer og faktorer, der som incitamenter, spiller en grundlæggende rolle for virksomhedernes motivation: Økonomiske incitamenter; Fastholdelse og sygefravær; Effektivitet og produktivitet; Certificering, ESG, CSR, standarder mv, Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø samt Regulering af psykisk arbejdsmiljø, herunder lovgivning og myndigheders påbud /tilsyn. De første områder fungerer overvejende som *positive tilskyndelser* der motiverer virksomhederne med et ønske om at komme *hen til* disse virkemåder, imens den sidste især vægter *krav om efterlevelse*. CSR og især Certificering, ESG, standarder mv. befinder sig lidt imellem disse, eftersom der indlejres krav, evt. i form af normative institutionaliserede forventninger, som gennem markedsdrevne mekanismer fungerer som tilskyndelser til efterlevelse. Kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø sætter i særlig grad fokus på mekanismer, som kan have betydning for, at virksomheder fastholder engagementet i indsatser.

Kapitlet indledes desuden med en forståelsesramme, en slags programteori for, hvordan incitamenterne, herunder forskellige typer af faktorer og mekanismer, spiller sammen med virksomheders karakteristika, kapacitet og ressourcer. Denne er sammenfattet i figur 3.1. Forståelsesrammen skitserer en dynamisk model for virksomhedernes motivation for at arbejde med indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø. De enkelte afsnit i kapitlet sammenfatter således forskning, der fremmer eller hæmmer virksomhedernes motivation for at arbejde med indsatser.

Incitamenternes potentialer for at understøtte virksomhedernes arbejde med indsatser

Blandt de *økonomiske incitamenter* viser studier, at arbejdsrelateret stress kan have betydelige økonomiske omkostninger forbundet med tabt produktion, sygefravær og arbejdsløshed. Investering i forebyggelse af stress kan give et positivt investeringsafkast, eksempelvis gennem reduceret sygefravær og øget produktivitet. Det har også vist sig, at indsatser, der fokuserer på at forbedre medarbejdernes mentale sundhed og fremme tilbagevenden til arbejde efter sygefravær, har positive økonomiske konsekvenser for både arbejdsgivere og samfundet.

Vanskeligheder med at *fastholde medarbejdere samt højt sygefravær* kan være motiverende faktorer for virksomheder til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. I forlængelse af ovenstående kan indsatser desuden bidrage til at reducere sygefravær og understøtte en smidig tilbagevenden til arbejde efter sygefravær.

Virksomheder har typisk vedvarende fokus på *Effektivitet og produktivitet,* som derfor kan motivere virksomhederne, hvis de kan forbinde det med indsatser omkring det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse peger studier på en sammenhæng mellem medarbejdertrivsel og produktivitet. Samtidig understreger forskerne i det pågældende review dog, at det er vigtigt at være opmærksom på, at et ensidigt fokus på produktivitetsforbedringer kan have negative effekter på medarbejdertrivslen, særligt når det fører til øgede jobkrav og øget jobusikkerhed.

Med hensyn til *Certificering, ESG, CSR, standarder mv.* stiller nye EU-regler om bæredygtighedsrapportering (ESG) krav til større virksomheder om at rapportere om deres indsats for et godt arbejdsmiljø, herunder psykisk arbejdsmiljø. Desuden viser forskning, at certificerede arbejdsmiljøledelsessystemer kan have en positiv effekt på virksomheders arbejdsmiljøarbejde, herunder det psykiske arbejdsmiljø. Studier peger dog samtidig på, at der er behov for en stærkere integration af det psykosociale arbejdsmiljø i certificeringsstandarder og auditeringspraksisser.

Forskningen omkring certificeringsordningerne har særlig fokus på, hvordan de kan understøtte systematisk *ledelse af det psykiske arbejdsmiljø.* Dette område har vi inddraget lidt bredere i forlængelse af ovenstående tema. I den forbindelse peges bl.a. på, at integration af driftsledelse og arbejdsmiljøledelse kan styrke både produktivitet og sundhed og sikkerhed i virksomheder. Og i samspil med forskning vedrørende certificering vises det også her, at en systematisk tilgang til ledelse af psykisk arbejdsmiljø kan være effektiv, men at der er behov for at oversætte systemer og sprog til konkrete handlinger og praksis.

Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø kan understøtte den kontinuerlige og systematiske tilgang ved løbende at monitorere både risikofaktorer og positive faktorer i arbejdsmiljøet og dermed bidrage til at rette opmærksomheden hen på de afgørende udviklingstendenser, udfordringer og styrker. Også her er det dog afgørende, at virksomhederne har ressourcer og kapaciteter til at oversætte resultaterne, følge op og skabe handlinger, der faktisk omsætter resultaterne til realiserede løsninger

Lovgivning og regulering af psykosociale risici kan fungere som et incitament for virksomheder til at iværksætte indsatser for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Studier har i den forbindelse påvist, at specifik national lovgivning om stress bl.a. er forbundet med, at flere virksomheder udvikler handleplaner for at håndtere arbejdsrelateret stress. I Danmark sigter reguleringen af det psykiske arbejdsmiljø på at rette opmærksomheden mod arbejdsorganisering og jobdesign. Det sker bl.a. ved at sætte fokus på, at kravene i arbejdet skal være forsvarlige ift. medarbejdernes sikkerhed og sundhed. Dette styrker sandsynligvis virksomhedernes orientering i retningen. Strukturelle rammer og vilkår kan dog samtidig udfordre mulighedsrummet for at opnå lovgivningens intenderede målsætninger. Arbejdsmarkedskonjunkturer kan for eksempel gøre det vanskeligt at opnå den ønskede balance, som jobdesignet tilsiger.

Opmærksomhedspunkter ifm. incitamenters understøttelse af indsatser

Det er vigtigt at bemærke, at incitamenterne ikke alene medfører, at virksomhederne igangsætter indsatser eller er i stand til at virkeliggøre eller implementere effektive indsatser. Kapitlet viser bl.a., at virksomhedernes *karakteristika*, herunder opgavernes karakter, organisering mv., spiller en rolle. Virksomhedernes *kapacitet* som ud over fx organisering af arbejdsmiljøarbejdet også handler om deres konkrete erfaringer med igangsættelse af indsatser og at have de nødvendige kompetencer, spiller en rolle. Virksomhedernes kapacitet er i den henseende noget, der opbygges over tid og kalder på en balance mellem vedholdenhed, systematik og en insisteren på undertiden at arbejde udforskende med prøvehandlinger. Prøvehandlinger forstås her som mindre indsatser, der gentages og udvikles over tid som har en eksperimenterende karakter, og hvor læring og ny viden i mødet mellem *indsats, kontekst og (kerne)opgave* løbende indlejres i indsatsen. Arbejdsmiljøkapaciteten vokser bl.a. frem gennem et aktivt samspil mellem forskellige aktører og parter, og i samspillet mellem regulering, incitamentsstrukturer og oversættelse af information og viden ind i virksomhedernes praksis inden for området. Endelig spiller det en rolle, om der er adgang til *ressourcer* til at planlægge, gennemføre og evaluere indsatser. Ressourcer som både kan være interne, og også kan handle om at trække på eksterne ressourcer, vidensbrobyggere og rådgivere.

Disse elementer spiller en rolle ift. virksomhedernes samlede kapacitet og evne til at omsætte generelle retningslinjer og anbefalinger, bringe ny forskningsbaseret viden ind, arbejde med nye systemer, metoder og redskaber baseret på forskningsbaseret arbejdsmiljøviden, og at virkeliggøre disse til konkrete vedvarende handlinger i den specifikke virksomhedskontekst.

Litteraturen peger på forskellige udfordringer, der kan stå i vejen for, at incitamenter opnår den ønskede virkning. Dette gælder, foruden fraværet af ovenstående (kapacitet og ressourcer), *manglende viden* om fx effektive indsatser og metoder; risiko for *window dressing,* hvor fokus bliver på at fremstå ansvarlige frem for reelt at forbedre arbejdsmiljøet, samt *konkurrerende dagsordener* mellem forskellige aktører i virksomheden.

Ved at adressere udfordringerne og udnytte de forskellige incitamenter, faktorer og mekanismer kan virksomheder motiveres til at skabe indsatser og derigennem skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø samt bidrage til at forebygge stress. Med afsæt i kapitlets forståelsesramme, illustreret i figur 3.1 og udfoldet gennem strukturering af forskellige områder, hvor incitamenter, faktorer og mekanismer udspilles, er tegnet et billede af et komplekst netværk af aktører og relationer. Arbejdet for at sikre et sundt og godt psykisk arbejdsmiljø og reducere stress er en opgave, som kalder på vedholdenhed, idet samspillet mellem omgivelsesbetingelser (kontekst), virksomhedernes karakteristika, kapacitet og ressourcer hele tiden er i en dynamisk udvikling. Der findes ikke tekniske fix, som kan løse den udfordring, men der findes mange handlemuligheder, som, hver især og tilsammen, kan bidrage til at understøtte virksomhedernes arbejde med indsatser og dermed styrke potentialerne for at skabe et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø. Som det er fremhævet i kapitlet, kalder det på et samspil mellem meget forskellige aktører, som hver især spiller en rolle i at virkeliggøre arbejdsmiljøviden og udfolde denne viden til praktiske indsatser. Det gælder især – men ikke udelukkende – myndighederne, arbejdsmiljøforskere, arbejdsgivere og arbejdsgiverorganisationer, fagforeninger, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere, partsudvalg, AMO'er og TRIO'er, ledere, vidensbrobyggere, herunder interne og eksterne arbejdsmiljørådgivere, og konsulenter.

4 IMPLEMENTERING AF INDSATSER TIL FORBEDRING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

4.1 Introduktion

Psykisk arbejdsmiljø skabes og forandres på virksomhederne i en kontinuerlig proces og samtidig med at virksomhederne i den daglige drift løser deres kerneopgave. Processen kan både føre til forværringer og forbedringer af arbejdsmiljøet. Det psykiske arbejdsmiljø kan løbende blive forbedret, og det vil ofte ske, når der i udgangspunktet er et overskud af ressourcer, som kan investeres og derved bidrage til at skabe flere ressourcer i en positiv og selvforstærkende spiral. Det psykiske arbejdsmiljø kan også gradvist forværres, og det vil ofte ske, hvis der i udgangspunktet er et underskud af ressourcer, som gør, at det bliver sværere og sværere at vedligeholde og opretholde de ressourcer, som er til stede. Denne proces kan derfor gradvist resultere i en nedadgående spiral, med færre og færre ressourcer (Hobfoll, 1989).

Når man ønsker at støtte virksomheder i at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø, er det derfor helt afgørende, at indsatsen 1) tager realistisk udgangspunkt i de ressourcer, der er til stede på virksomheden, 2) søger at understøtte dem og om muligt supplere dem (fx med viden, værktøjer, kompetencer, økonomi), og 3) så vidt muligt bremser negative spiraler og understøtter positive.

Forskningen i implementering af arbejdspladsindsatser til fremme af mental sundhed kan bidrage til vores forståelse af, hvad det er for forhold, der kan støtte eller modarbejde, at en virksomhed bliver i stand til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, og vores forståelse af, hvad der sker, når arbejdsmiljøet forværres. Hvad er det for forhold, som understøtter eller modarbejder forandringsprocesser i en virksomhed? Hvordan kan virksomheden støttes i at udnytte den 'nærmeste udviklingszone'[18] for forandring?

Den største del af forskningen om implementering af psykosociale arbejdsmiljøinterventioner i virksomheder er gennemført i større private eller offentlige virksomheder, og kun få er gennemført i små og mellemstore virksomheder (SMV'er), som generelt er mindre tilbøjelige til at implementere programmer end større virksomheder (Paterson et al., 2024). Nogle af de barrierer, som forskningen har fundet i relation til SMV'er, handler om mangel på interesse, mangel på støtte fra ledelsen, bekymringer relateret til privatliv samt virksomhedsejernes oplevelse af et stort ansvar for implementering kombineret med stor arbejdsmængde og stress forårsaget af begrænsede ressourcer eller kapacitet (ibid.). Samlet set kan dette ses som udtryk

[18] Udtrykket et lånt fra L.S. Vygotskys teorier om barnets udvikling. Den nærmeste udviklingszone beskriver barnets nærmeste potentiale for udvikling. Udtrykket er siden blevet udbredt til at beskrive, hvordan læring, innovation og udvikling i organisationer ofte foregår i den nærmeste udviklingszone af individers og gruppers erfaringsmæssige praksis. I den henseende er det afgørende, at zonen kan forstås i tilknytning til udbredte teorier inden for psykisk arbejdsmiljø, hvor en tilnærmelsesvis balance mellem anstrengelse og belønning (E/R) eller/og jobkrav og oplevet kontrol (D/C) er afgørende.

for, at de små og mellemstore virksomheder generelt har færre ressourcer til rådighed til at investere. Den viden, som kan uddrages af indsatser i større virksomheder, vil dog ofte også være relevant for små og mellemstore virksomheder.

Kapitlet her tager udgangspunkt i en præsentation af væsentlige forudsætninger for, at der kan ske forandringer i det psykosociale arbejdsmiljø (afsnit 4.2.), herunder motivation (se også kapitel 3 om incitamenter), mentale modeller blandt deltagerne samt tilstrækkelige ressourcer og en tillidsfuld samarbejdskultur.

Dernæst tager vi i afsnit 4.3 fat på betydningen af selve indsatsens organisering og tilrettelæggelse. Vigtigheden af, at indsatsen er målrettet virksomhedens behov, relevansen af at arbejde med programteorier til beskrivelse af kontekst, virkningsmekanismer og outcome samt en drøftelse af, hvilke indsatsniveauer det kan være relevant at sætte ind på.

Afsnittet om implementering (afsnit 4.4) handler om betydningen af lederes og medarbejderes aktive engagement og deltagelse i implementeringsprocessen samt betydningen af løbende kommunikation om processen og tydelighed om roller og ansvar.

Endelig følger et afsnit (4.5.) om fastholdelse af indsatser, herunder sikring af kontinuitet, opbygning af læringsstruktur og effektiv ledelse.

Kapitlet afsluttes med en sammenfatning og perspektivering.

I tekstboksen nedenfor præsenteres 10 principper, kaldet 'Sigtuna-principperne' efter den by, hvor de blev udformet. De 10 principper handler om, hvordan man kan designe, implementere og evaluere organisatoriske interventioner med det formål at sikre både praktisk og videnskabelig gennemslagskraft af interventionerne. Principperne er gennem en længere proces blevet udviklet i fællesskab af en tværdisciplinær gruppe af forskere, eksperter og praktikere fra Danmark, Sverige og UK (von Thiele Schwarz et al., 2021). Principperne har vi valgt at medtage her i introduktionen, fordi vi i tilblivelsen af litteraturstudiet har fundet dem eksemplariske som udtryk for de mest centrale tværgående perspektiver i forskningen i øvrigt. Det betyder ikke, at alle principperne kan genfindes i alle de øvrige studier. Men principperne synes at være blandt nogle af de mest stabile og velbegrundede principper, som har afgørende indflydelse på, at interventioner faktisk bliver virkeliggjort i overensstemmelse med deres intentioner.

På nær det sidste princip, som er rettet mod forskningsverdenen, er det vores vurdering, at principperne også er relevante for andre aktører - virksomhedsinterne såvel som eksterne, der ønsker at gennemføre organisatoriske indsatser.

De 10 principper sammenfatter i korthed mange af de emner, som efterfølgende vil blive taget op, drøftet og uddybet i kapitlet. Undervejs i gennemgangen vil vi løbende henvise til disse principper.

De 10 Sigtuna-principper

1. **Sikre aktivt engagement og deltagelse blandt nøgleinteressenter**. Deltagelsen kan være relevant for forskellige interessenter på forskellige tidspunkter i processen. Måske skal topledelsen være involveret i design-fasen, mens involvering af medarbejdere og mellemledere kan være mere relevant i implementeringsfasen, givet tidsmæssige begrænsninger. Det vigtige er her at finde et passende niveau af deltagelse for de forskellige interessenter under hensyn til magthierarkiet i virksomheden.
2. **Forstå situationen (udgangspunkter og mål).** Organisationer må forstås som sociale systemer, med deres egen unikke dynamik og historie. Forskere (eller andre), der vil gennemføre interventioner, må forstå og tage udgangspunkt i den aktuelle kontekst og sikre sig, at organisationen har behov for den aktuelle indsats.
3. **Afstemme interventionen med eksisterende organisatoriske mål.** Interventioner skal designes og implementeres under hensyntagen til, hvordan de kan bidrage til både organisationens og forskernes mål (fx sundhed og trivsel blandt medarbejderne eller effektivitet). Hvis disse mål ikke er i overensstemmelse, bør indsatsen enten droppes, eller det bør drøftes i designfasen og løbende i implementeringsfasen, hvordan interventionen kan komme til at påvirke de organisatoriske mål, så dette ikke kommer til at spænde ben for indsatsen senere.
4. **Forklare programlogikken.** Det er afgørende for design, implementering og evaluering, at forklare eksplicit, hvordan indsatsen forventes at virke. Dvs. at forklare de logiske sammenhænge imellem de aktiviteter, der gennemføres, og de forventede effekter på kort og lang sigt.
5. **Prioritere interventionsaktiviteter baseret på balance mellem indsats og gevinst.** Handler om at stræbe efter en balance imellem den investering (anstrengelse), organisationen er parat til at lægge, og de potentielle gevinster, som den kan opnå. Denne balance skal afsøges i designfasen for hver enkelt planlagt interventionsaktivitet.
6. **Arbejde med eksisterende praksisser, processer og tankesæt.** Indebærer, at interventionen skal tilstræbe at blive integreret i den eksisterende organisatoriske tankesæt, logik og praksis i det daglige arbejde. Dette kan mindske risikoen for, at der opstår konflikter med eksisterende procedurer og praksis.
7. **Løbende observere, reflektere og tilpasse.** Organisatoriske interventioner er komplekse og kalder derfor på løbende overvågning af processen og brug af informationen til at justere og forbedre processen og indholdet for dermed at sikre opnåelse af de planlagte mål.
8. **Udvikle organisatorisk læringskapacitet.** Der er en tendens til, at organisatoriske interventioner bliver gennemført som afsluttede indsatser, der ikke bliver fastholdt. Det er derfor vigtigt at opbygge en læringskapacitet for at sikre, at læring høstes af organisationen for at understøtte fremtidige forandringsprocesser.
9. **Evaluere samspillet mellem intervention, proces og kontekst.** Dette princip indebærer, at fokus flyttes fra, om en intervention virker, til for hvem, hvornår og hvorfor den virker, og hvordan den kan blive forbedret. Evalueringen skal belyse, hvordan en forandring opstod, hvordan interventionen interagerede med konteksten, og hvordan dette muliggjorde, at bestemte mekanismer afstedkom de ønskede forandringer.
10. **Overføre viden ud over den specifikke organisation.** Dette princip foreslår en tilgang til generaliserbarhed, der er sensitiv over for den aktuelle kontekst. En stræben efter at akkumulere viden, som gradvist kan uddybe forståelsen af et fænomen, ved at bruge ovenstående principper, og sammenligne resultater og proces på tværs af studier.

Præsenteret i uddrag, og sammenfattet og oversat fra von Thiele Schwarz et al. (2021).

4.2 Forudsætninger for forandring

Forudsætninger refererer til forhold i konteksten, som er betydningsfulde for, om en intervention/indsats eller målrettet forandringsproces kan gennemføres succesfuldt. Konteksten udgøres dels af den organisatoriske situation, der er i virksomheden forud for interventionen, og dels af de forandringer, der finder sted, mens interventionen gennemføres, og som ikke har noget at gøre med selve interventionen.

Motivation

Den første forudsætning for, at en virksomhed igangsætter forandringer i det psykosociale arbejdsmiljø, er, at virksomheden er motiveret for det. Der kan være mange incitamenter, som kan motivere aktører på virksomhederne til en indsats (se kapitel 3). Nogle har mere karakter af tvang eller nødvendighed, mens andre i højere grad udgøres af mulige positive gevinster. Et ønske eller en intention om forandring (uanset om det er et resultat af pisk eller gulerod) er dog ikke i sig selv tilstrækkeligt til, at det nødvendigvis bliver omsat i handling. Der skal også være en tiltro til, at det kan lade sig gøre, at medarbejdere og ledere på virksomheden er i stand til at gennemføre de nødvendige skridt for at skabe forandringen, eller at virksomheden kan få den nødvendige hjælp og støtte fra omgivelserne til at gennemføre forandringerne, herunder har kapacitet og ressourcer til faktisk at række ud efter denne hjælp (om motivationsteori, se fx Ford, 1992).

Tiltroen til, at det kan lade sig gøre at gennemføre forandringerne, kan afspejles i de mentale modeller blandt aktørerne i virksomheden. Og de mentale modeller hænger samtidig tæt sammen med de faktiske erfaringer med, hvad der kan lade sig gøre, og hvilke organisatoriske ressourcer der i praksis er til stede i virksomheden.

Samtidig vil det være betydningsfuldt for virksomhedens motivation, i hvilken grad formålet med forandringerne kan ses som overensstemmende med andre vigtige mål for virksomheden, og i hvilken grad de udgør modsætninger til disse (Albertsen, 2002). Et ønske om at mindske stressniveauet blandt medarbejderne er i god overensstemmelse med en målsætning om at reducere sygefraværet, men hvis indsatsen samtidig indebærer en reduktion i virksomhedens produktivitet eller et stort træk på medarbejder- og ledelsesressourcer at gennemføre, vil det trække i modsat retning.

Sigtuna-princip nr. 3 (von Thiele Schwarz et al., 2021) er direkte rettet mod at understøtte virksomhedens motivation ved at afstemme målet for interventionen med andre eksisterende organisatoriske mål. Principperne 5 og 6 handler også om at understøtte motivationen, ved at fokusere på den bedst mulige balance mellem indsats og udbytte af interaktionsaktiviteterne og på så vidt muligt at tilpasse den til organisationens eksisterende praksisser.

En undersøgelse fra Danmark var baseret på erfaringer fra voldsforebyggende interventioner på fire arbejdspladser inden for psykiatri og fængselsvæsen, som var nøje udvalgt ud af en gruppe på 13 arbejdspladser. Forskerne fandt, at 'Prioritering' var

en af de tre mest afgørende mekanismer, der skulle være til stede for, at indsatsen blev gennemført succesfuldt (Jaspers et al., 2022). I og for sig ikke noget overraskende resultat, men alligevel en vigtig påmindelse om, at forandring kræver, at man vil det *og* finder de nødvendige ressourcer til det. Der var arbejdspladser i dette studie, som var motiveret for og gerne ville forbedre deres forebyggelse af vold, men som i praksis ikke magtede at prioritere de nødvendige ressourcer til, at det kunne lade sig gøre.

Mentale modeller

Mentale modeller er de antagelser, forestillinger og forståelsesrammer, som vi hver for sig udvikler på baggrund af erfaringer, som vi bærer med os, og som vi bruger til at forstå og forklare verden omkring os. Det er vores indre repræsentationer af omverdenen og af det, der foregår i omverdenen. Mentale modeller kan være mere eller mindre fælles med andre mennesker og kan på arbejdspladser udvikle sig til delvist fælles forståelsesrammer.

Hvilke forandringer det er muligt at gennemføre i en virksomhed, og hvordan forandringsprocessen kan foregå, vil afhænge af de mentale modeller, der er til stede i virksomheden. De mentale modeller blandt en virksomheds aktører (ledelse, medarbejderrepræsentanter og medarbejdere) kan fx omfatte forestillinger om, hvad der er muligt og ønskeligt, hvad der er acceptabelt og efterstræbelsesværdigt, hvad de tror, at de selv og virksomheden som helhed vil være i stand til, og hvad de forestiller sig, at der vil komme ud af den foreslåede indsats (Nielsen & Randall, 2013; Paterson et al., 2024; Jaspers et al., 2022; Roczniewska et al., 2023).

En stor gruppe forskere fra det meste af Europa, USA og Australien gennemførte i 2024 et systematisk scoping-review med meta-syntese af 43 udvalgte interventionsstudier og undersøgte, hvordan disse studier kunne informere vores viden om barrierer og facilitatorer for psykosociale arbejdsmiljøinterventioner til fremme af mentalt helbred (Paterson et al., 2024). Forskerne kategoriserede resultaterne efter, om de havde noget at gøre med interventionsaktiviteterne, implementeringen, konteksten eller de mentale modeller blandt deltagerne (se Nielsen & Randall (2013) om denne kategorisering). Konteksten vender vi tilbage til i afsnit 4.2.3. og 4.2.4. Interventionsaktiviteterne og implementeringen vender vi tilbage til i afsnit 4.3. og 4.4.

Med 'mentale modeller' refererede forskerne til deltagernes forandringsparathed og vurdering af interventionen og nøgleaktørerne. Forskerne fandt, at de følgende temaer, som gik igen i mange af studierne:

- Deltagernes tidligere erfaringer med og opmærksomhed på mentale helbredsproblemer (herunder fx stress og angst) kan understøtte engagement i indsatsen, mens mangel på opmærksomhed kan modarbejde engagement.
- Deltagernes tidligere erfaringer med organisatoriske initiativer kan, hvis de er positive, understøtte engagementet, og hvis de er negative, modarbejde det.

- Deltagernes nysgerrighed og positive vurdering af interventionens nytteværdi og relevans ift. løsninger understøttede motivationen, mens manglende selvdisciplin, interesse og vurdering af nytte var hindrende for motivationen.
- Deltagernes tidligere oplevelser af stigma forbundet med mentale helbredsproblemer var en barriere for engagement, mens deling af personlige erfaringer og åben dialog understøttede engagementet (Paterson et al., 2024).

Sigtuna-principperne 1-6 (von Thiele Schwarz et al., 2021) understøtter alle på forskellige vis, at en organisatorisk intervention kan møde, bidrage til at moderere eller tage højde for deltagernes mentale modeller: ved at invitere til aktiv deltagelse, tage udgangspunkt i og forstå organisationens udgangspunkt og behov, afstemme og tilpasse interventionens mål og implementering i relation til organisationens øvrige mål, forklare og kommunikere, hvordan indsatserne forventes at virke, og hvordan indsats og belønning balancerer.

Hvis initiativet til indsatsen kommer fra eksterne aktører (fx forskere eller arbejdsmiljøkonsulenter), bliver det ekstra vigtigt at tage højde for de eksisterende mentale modeller, fordi disse næppe er kendte på forhånd. Men også ved forandringer, som virksomhederne selv igangsætter og implementerer, er det væsentligt at være opmærksom på og tage højde for forestillinger og forventninger hos nøglepersonerne på alle niveauer i virksomheden, og særligt at være opmærksom på, om der måske er forestillinger og forventninger, som er modsatrettede eller i konflikt.

Forventninger og forestillinger udspringer af erfaringer og viden. Det kan være erfaringer om vilkår og ressourcer både hos en selv og i omverdenen. Har man fx de kompetencer og færdigheder, der skal til? Og vil der være mulighed for at få hjælp og støtte fra andre? Erfaringer kan også ændres ved andre og nye erfaringer (Albertsen, 2002). Og det sker ofte, at aktører (både medarbejdere og ledere) ændrer indstilling til en indsats undervejs i en proces, både i mere positiv og i mere negativ retning. Mentale modeller ændres, når man beslutter og investerer ressourcer i at gennemføre noget, der udfordrer de sædvaner og rutiner. Rutinerne er måske ikke længere brugbare, men de har alligevel en selvstændig inerti, og kan være svære at ændre på. Det kræver vedholdenhed, fordi sædvaner og rutiner er udviklet over tid og bliver robuste og modstandsdygtige.

Tilstrækkelige ressourcer

Hvad er der af ressourcer i virksomheden, og er de tilstrækkelige til at gennemføre den planlagte indsats? (Det kan fx være personaleressourcer, stabilitet og overskud i personalegruppen, ledelsesmæssige ressourcer, tidsmæssige og økonomiske ressourcer, mentale ressourcer og færdigheder). Interventionen/ indsatsen/aktiviteterne må nødvendigvis tilpasses de ressourcer, der er til rådighed på det aktuelle tidspunkt i den pågældende virksomhed, og stræbe efter at få dem til at vokse.

I litteraturstudiet gennemført af Paterson et al. (2024) peger forskerne på, at tilgængeligheden af en række interne ressourcer er af betydning for succesfuld implementeringen af organisatoriske interventioner:

- Tilstrækkelig normering af medarbejdere.
- At det forventede tidsforbrug er overkommeligt, og at der er nogen grad af fleksibilitet ift. tidsforbrug og skemaer.
- Tilstrækkelighed og tilgængelighed af passende fysiske omgivelser til interventionsaktiviteter.
- Finansielle ressourcer til at støtte interventionen.
- Tilstrækkelig organisatorisk stabilitet.

Desuden nævner Paterson et al. (2024), at kravene i arbejdet, særligt hvis de er meget høje eller dårligt håndteret og organiseret, kan have en negativ indflydelse på implementeringen.

Et studie af Roodbari et al. (2022) tilføjer nogle væsentlige ressourcer til denne liste, nemlig:

- Strukturelle ressourcer i form af fx eksisterende praksis og mødestruktur mellem medarbejdere og ledere, som kan understøtte deltagelse.
- Humane ressourcer (fx viden, kunnen, motivation, sundhed og trivsel blandt medarbejdere og ledere).

Særligt Sigtuna-principperne 5 og 6 sigter mod, at der skal skabes balance mellem interventionsaktiviteterne og de eksisterende ressourcer, der er at gøre godt med i organisationen.

Tillidsfuld samarbejdskultur

Ressourcer er et meget rummeligt begreb og handler ikke alene om de materielle forudsætninger (økonomi, tid mv.), men også om mere immaterielle ressourcer, som det fremgår af nogle af de elementer særligt fremhævet af Roodbari et al. (2022).

Roodbari et al. (2022) har på baggrund af 28 gennemførte og rapporterede interventionsstudier uddraget seks realistiske programteorier (se afsnit 4.2.3. om programteori) om sammenhængen mellem kontekst, mekanismer og resultater. Programteorierne beskriver, hvad der skal til for (forudsætningerne eller betingelserne for), at fem forskellige mekanismer, som er afgørende for interventionens succes, bliver opfyldt, og hvad der kommer ud af det, hvis det lykkes (resultaterne).

De tre af programteorierne handler om forudsætningerne for og resultaterne af

1. at virksomheden gennemfører interventionen som planlagt
2. at der er passende kommunikation omkring interventionen
3. at der er medarbejderdeltagelse/engagement i interventionen

Forudsætninger, som går igen i alle disse tre programteorier er, at der på virksomheden er et klima med *høj tillid, åbenhed* og *støtte.*

Lidt forsimplet, så udsiger den første af programteorierne, at sandsynligheden for, at en indsats gennemføres, ikke alene afhænger af indsatsens karakter, men også af ressourcer, kultur og støtte i organisationen (Roodbari et al., 2022).

Udtrykket "Vi er hinandens arbejdsmiljø" afspejler, at kvaliteten af det psykiske arbejdsmiljø er uløseligt forbundet med kvaliteten af de sociale relationer på arbejdspladsen, som de udspiller sig omkring løsningen af arbejdsopgaverne på kryds og tværs i organisationen. Det skal ikke forstås sådan, at fx kravene i arbejdet eller graden af indflydelse på arbejdets udførelse er uvæsentlig. Det er det bestemt ikke. Men måden krav og indflydelse håndteres på, har en afgørende betydning for, i hvilken grad de ansatte bliver belastede af arbejdet. Og dette afgøres i høj grad af, hvordan samarbejdet fungerer - mellem ledelse og medarbejdere, i Samarbejds- og eller Arbejdsmiljøorganisationen, i TRIO'en og mellem medarbejderne indbyrdes.

Den ret afgørende rolle, som samarbejdsrelationerne spiller for det psykiske arbejdsmiljø på mange arbejdspladser, viser sig bl.a. ved, at der, som vi også var inde på i kapitel 2, kan være meget store forskelle på det psykiske arbejdsmiljø på forskellige arbejdspladser inden for samme type af job, og under relativt ens rammevilkår (Berthelsen et al., 2017; Kristensen et al., 2014, Gittell, 2003, 2009 og 2012). Den betydning, som samarbejdet på arbejdspladsen har for det psykiske arbejdsmiljø, betyder også, at belastningerne fra fx høje kvantitative eller følelsesmæssige krav i arbejdet kan forandre sig i opad- eller nedadgående retning i takt med, at samarbejdsrelationerne forandres.

Teori om virksomheders sociale kapital søger at indfange væsentlige kvaliteter i de sociale relationer, som de udspiller sig omkring løsningen af kerneopgaven. Der findes flere forskellige definitioner af begrebet, og flere forskellige måleinstrumenter (se fx Hasle et al., 2019, Borg og Andersen, 2017), som det vil føre for vidt at komme ind på her. Teorien om relationel koordinering peger på væsentlige karakteristika ved samarbejdsrelationer og kommunikation i organisationer, som fungerer mere eller mindre godt, og den beskriver, hvordan kommunikation og relationer kan påvirke hinanden i positive eller negative spiraler i en organisation (Gittell, 2009 og 2012). Teorierne kan supplere hinanden, og giver begge væsentlige bud på, hvordan de sociale ressourcer kan investeres (deraf ordet 'kapital') og derigennem bidrage til at skabe flere ressourcer. Kvaliteter som høj tillid, oplevet retfærdighed, social og professionel hjælp og støtte, gensidig respekt, fælles mål og problemløsende kommunikation er beskrivende for væsentlige elementer i en organisationskultur præget af høj social kapital og relationel koordinering. For en diskussion af forskelle og ligheder mellem de to begreber, se Albertsen et al. (2014). Inden for uddannelsessektoren er social kapital begrebet blevet suppleret med dimensionerne 'Human kapital' og 'Beslutningskapital' og sammenfattet i begrebet professionel kapital (Hargreaves & Fullan, 2012 og 2017). Det handler om, *"at man samarbejder i et tillidsfuldt og reflekterende miljø, hvor de fleste oplever en udbredt grad af retfærdighed*

og har mulighed for at påtale, hvis det ikke er tilfældet (social kapital), hvor faglighed og kompetencer kan bringes i spil (human kapital), og hvor der er rammer og rum til, at alle fra teamet til ledelsen kan træffe velunderbyggede beslutninger og føre dem ud i livet (beslutningskapital).” (side 19, Albertsen et al., 2022). Der er endnu kun i ret begrænset omfang gennemført forskning om professionel kapital.

Når en kultur præget af høj tillid, åbenhed og støtte fremhæves i implementeringslitteraturen (Roodbari et al., 2022) som en af forudsætningerne for vellykket implementering, så opstår det paradoks, at det ofte netop er nogle af disse karakteristika, som er en mangelvare i organisationer, hvor det psykosociale arbejdsmiljø er dårligt. I organisationer, hvor der er ressourcer, åbenhed, støtte og tillid, lykkes man ofte i langt højere grad med at håndtere belastninger og løse problemer i det psykosociale arbejdsmiljø løbende gennem dialog og samarbejde, og det bliver derfor mindre påkrævet at gennemføre større organisatoriske interventioner.

Heldigvis er hverken social- eller professionel kapital eller relationel koordinering statiske størrelse, de ændrer sig løbende som følge af både indefra- og udefra kommende begivenheder, fx lederskift eller større organisationsforandringer (Jensen et al., 2018). Og positive forandringer kan ske som følge af bevidste indsatser på alle niveauer i organisationen (IGLOO) (se eksempler på indsatser i kapitel 6, 8 og 9). Hvis samarbejdsrelationerne som udgangspunkt fungerer dårligt i en organisation (lav social kapital eller relationel koordinering), kan dette dog betyde, at implementering af indsatser blive langt vanskeligere, og det kan være nødvendigt at starte med en indsats til forbedring af samarbejdsrelationerne.

I det store review af Paterson et al. (2024) dokumenterer forskerne, at en facilitator for implementering er, at interventionsaktiviteterne *”understøtter relationer, åbenhed og fortrolighed i relation til fælles sprog og erfaringer…”* (Paterson et al., 2024). Og dette bekræfter vigtigheden af at adressere samarbejdsrelationerne i indsatserne og fører samtidig over i spørgsmålet om, hvad vi fra forskningen ved om betydningen af indholdet i og tilrettelæggelsen af interventionsaktiviteterne.

I dette afsnit har vi fokuseret på nogle af de kontekstuelle forhold, der har at gøre med forudsætningerne for at gennemføre succesfulde indsatser til forandring af det psykosociale arbejdsmiljø; forhold, der er vigtige for virksomhedernes motivation og prioritering, de mentale modeller blandt aktører i virksomheden, og de ressourcer, der er til rådighed, og som kan investeres i en forandrings- eller udviklingsproces, både i form af tid, økonomi og sociale og kulturelle ressourcer. Den sociale kapital i virksomheden er blevet fremhævet som en af de centrale ressourcer, og mulighederne for forandring af både mentale modeller og sociale relationer giver begrundet optimisme for forandringer, også når de materielle ressourcer er begrænsede.

4.3 Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

I dette afsnit sætter vi fokus på den forskningsbaserede viden om, hvordan psykosociale indsatser bør planlægges. Hvilket organisatorisk niveau (IGLO-niveau) skal de

rettes imod? Hvordan sikrer man, at de bliver relevante for virksomheden og hænger sammen med organisationens øvrige mål? Hvordan kan interventionen planlægges, så den bidrager til organisatorisk læring?

Indsatsniveau

Omfattende litteraturstudier har sammenfattet viden om effekten af psykosociale interventioner gennemført på forskellige organisatoriske niveauer. Et stort scoping-review har således syntetiseret viden fra 80 reviews om arbejdspladsinterventioner med fokus på mentalt helbred. Forskerne finder, at der er størst evidens for virkningen af interventioner med fokus på 1) mindfulness, 2) uddannelse og information og 3) individuelle psykologiske behandlinger. De mest almindeligt undersøgte outcome var udbrændthed/stressreduktion og mentalt velvære. Interventionerne fokuserede primært på individ-niveau frem for organisations- eller systemniveau (Waddell et al., 2023). Se perspektiveringen i kapitel 10 for en refleksion over, hvorfor evidensen for virkninger er størst for indsatser på individniveau.

Waddell et al. (2023) anfører, at hvis virksomhederne ønsker at forebygge eller reducere de forhold i organisationen, som skaber udbrændthed og stress, er det ikke tilstrækkeligt at intervenere på individniveau, fx at fjerne stress-symptomerne gennem stress-behandling. Det er nødvendigt også at intervenere på det organisatoriske niveau på de områder, som skaber udbrændthed og stress. De mener derfor, at det er vigtigt, at fremtidig forskning bidrager særligt til viden på organisations- eller system-niveau og til at undersøge økonomiske konsekvenser af mentalt helbred for virksomhederne (ibid.).

Generelt har der inden for interventionsforskningen været en konsensus om, at succesfuld stresshåndtering i organisationer bedst opnås med en samtidig tilgang på flere niveauer, herunder både organisations- og individrettede indsatser (flerstrenget eller multilevel-intervention). Ved at tilgå problemet på flere niveauer samtidigt kan det reducere årsagerne til stress og samtidig øge medarbejdernes evne til at klare sig med et krævende arbejdsmiljø (de Wijn & van der Doef, 2022).

Tankegangen med de flerstrengede indsatser harmonerer godt med, at der er brug for indsatser på alle forebyggelsesniveauer i håndtering og forebyggelse af arbejdsrelateret stress. Hverken interventioner på individniveau eller organisatorisk niveau kan stå alene.

Selvom *årsagerne* til arbejdsrelateret stress skal findes netop i arbejdet; i arbejdets karakter, organiseringen og relationerne, så er det heller ikke tilstrækkeligt at forebygge på det organisatoriske niveau. Det er nødvendigt sideløbende at tage proaktivt hånd om medarbejdere, som udviser begyndende tegn på belastning (sekundær forebyggelse), medarbejdere, som er blevet stress-sygemeldt, og medarbejdere, som skal tilbage til arbejdet (tertiær forebyggelse).

Primær forebyggelse handler om indsatser, der har til formål at forhindre eller fjerne årsagerne til, at sygdom opstår. Sekundær forebyggelse om tidlig opsporing

af symptomer og indsatser til at forhindre, at symptomerne udvikler sig. Tertiær forebyggelse handler om hjælp til behandling og hjælp til mennesker ramt af sygdom (se fx Iversen et al., 2002).

Forebyggende indsatser kan på alle IGLO-niveauer have karakter af primær forebyggelse; hvis målet er at fjerne eller mindske de arbejdsrelaterede årsager til, at stress opstår, og fremme et godt psykisk arbejdsmiljø. Sekundær og tertiær forebyggelse vil som regel foregå på individ- eller gruppeniveau.

Indsatser på individ- eller gruppeniveau kan fx omfatte introduktion til ny-ansatte (primær forebyggelse), de kan være rettet mod håndtering og mindskelse af stresssymptomer hos medarbejdere, der udviser symptomer på stress, men ikke er sygemeldt, fx gennem mindfulness eller kognitive teknikker (sekundær forebyggelse), eller de kan handle om stressbehandling til medarbejdere eller sygemeldte med akut stress eller Tilbage-Til-Arbejde (TTA) indsatser rettet mod medarbejdere, der vender tilbage til arbejdspladsen efter en stress- sygemelding (tertiær forebyggelse).

En godt gennemført multilevel-intervention kan bidrage til synergi mellem indsatserne på de forskellige IGLO-niveauer. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det langt fra altid er muligt og hensigtsmæssigt at igangsætte meget store og omfattende interventioner på alle IGLO-niveauer samtidig (set i lyset af ofte begrænsede ressourcer), og at det i givet fald, at man går den vej, bliver ekstra vigtigt med en godt gennemtænkt programteori og med alignment af de enkelte indsatser med hinanden og med virksomhedens andre målsætninger, behov og ønskede udviklingsretning.

For den enkelte virksomhed, der ønsker at arbejde med kontinuerlig forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø, forekommer det ofte mere fremkommeligt at arbejde med mere afgrænsede indsatser på de mest relevante IGLO-niveauer. Det kan fx være indsatser til forbedring af praksis omkring opgaveløsning, som gennemføres gennem korte cykliske forløb med planlægning, handling, test og evaluering (se eksempler i afsnit 6.3), og guidet af små og lokalt forankrede programteorier.

Relevant og målrettet virksomhedens behov

Mange studier og review har peget på den helt afgørende vigtighed af, at indsatsen passer til de behov, som virksomheden aktuelt har og er egnet til at bringe virksomheden i den for organisationen ønskede udviklingsretning. Og Sigtuna-principperne 3 og 6 adresserer netop vigtigheden af at afstemme interventionen med eksisterende organisatoriske mål og af at arbejde med udgangspunkt i eksisterende praksisser, processer og tankesæt på virksomheden (von Thiele Schwarz et al., 2021).

Organisatoriske arbejdsmiljøindsatser har større chance for at blive implementeret som planlagt og blive succesfulde, hvis medarbejderne opfatter indsatsen som relevant for netop deres arbejdsplads. Det var udgangspunktet for en gruppe forskere fra Nordeuropa og USA, som satte sig for at undersøge, hvad det er for forhold, der

skaber den opfattelse blandt medarbejderne, at en intervention passer godt til deres organisation, og hvad det er for forhold, som resulterer i, at medarbejderne ikke mener, at interventionen passer godt til organisationen. Forskerne brugte data fra 40 danske børnehaver, som havde været gennem en organisatorisk arbejdsmiljøintervention (Roczniewska et al., 2023).

Gennem analyser af det store datamateriale fandt forskerne, at oplevelsen af, at interventionen passede godt til arbejdspladsen, kunne blive skabt gennem to stier. Forudsætningen var i begge tilfælde, at der ikke samtidig foregik andre organisationsforandringer. Ved den ene sti, var der et meget *højt niveau af ledelsesstøtte* til indsatsen. Ved den anden sti var der en kombination af *klarhed i implementeringsteamets roller*, *medarbejderinddragelse* og *teamlæring.* Derimod blev opfattelsen af, at interventionen ikke passede ind, forårsaget af enkelte faktorer: Begrænset lederstøtte, lav grad af rolleklarhed i implementeringsteamet eller samtidige organisatoriske ændringer.

Forskerne mener, at resultaterne lægger op til varsomhed ift., hvordan implementeringsteams sammensættes, så medlemmerne kender praksis på arbejdspladsen og arbejdsmiljøet godt og er klar over deres respektive roller, og hvilke interesser de repræsenterer i organisationen. Specielt tillidsrepræsentanternes opfattelse af interventionen var i dette studie afgørende for en bedre tilpasning af interventionen til konteksten. De fremhæver, at implementeringsteams har gavn af at inkludere aktører, der kan bygge bro mellem ledelsens og medarbejdernes interesser, og som rummer en bred palet af viden om indsatsen i forhold til de daglige arbejdsaktiviteter. Det var i dette studie specielt tillidsrepræsentanterne, der kunne dette (Roczniewska et al., 2023).

Et vigtigt opmærksomhedspunkt fremhæves af Daniels et al. (2021) med spørgsmålet om, hvordan organisationer kan løse konflikter mellem interventioner og den eksisterende og dynamiske organisatoriske praksis, som bliver påvirket af implementeringen. En strategi, som forfatterne anfører, er at gøre interventionen mest mulig kompatibel med eksisterende organisatoriske strukturer og processer. Det kan fx være at udnytte eksisterende mødestrukturer. Kompatibilitet er dog ikke nødvendigvis en farbar vej at gå, hvis der fx er uhensigtsmæssige strukturer og processer i den eksisterende kultur (fx omkring mobning), som netop bør ændres. Her kan en vej frem være at træne måder at udfordre den eksisterende praksis på (ibid.).

Programteorier

En tilgang til forandringer, som tager udgangspunkt i den aktuelle kontekst, ressourcer, målsætninger etc., indebærer, at der på det psykosociale område meget sjældent eksisterer løsninger, som passer til alle, eller til mange arbejdspladser på en gang. Arbejdspladser er forskellige, og indsatserne må tage udgangspunkt der, hvor arbejdspladsen er.

Det er dog samtidig vigtigt, at indsatserne tager udgangspunkt i nogle klare antagelser om, hvorfor den valgte indsats forventes at resultere i de ønskede resultater under de givne omstændigheder. I forsknings- og evalueringssammenhæng kaldes dette ofte en programteori. Pawson og Tilley (1997) udviklede i 1997 modellen: Context-Mechanism-Outcome (COM), som beskriver hvilke betingelser i konteksten på arbejdspladserne og mekanismer i interventionen eller implementeringen, der fører til hvilke resultater.

En gruppe forskere fra UK er på baggrund af et review af 59 psykosociale interventionsstudier gennemført siden 1990 kommet med en række anbefalinger, som de mener kan styrke generering af viden og praktisk udbytte af psykosociale arbejdsmiljøinterventioner. De anbefaler:

1) Eksplicit brug af *programteorier,* som præciserer, hvorfor forskerne antager, at de planlagte interventionsaktiviteter vil føre til forandringer på kort og på lang sigt.
2) *Præcise definitioner* af outcome i overensstemmelse med gængse operationaliseringer af begreberne, særligt stress og trivsel.
3) Grundig evaluering af effekt og proces, som rækker ud over simple signifikansniveauer og fx inddrager multilevel-analyser, cost-benefit-analyser og analyser af *meningsfulde forandringer* (Burgess et al., 2020).

Programteorier er dog ikke alene relevante i relation til forskning. Også når indsatser igangsættes på initiativ af arbejdspladserne selv eller af eksterne konsulenter, er det væsentligt på forhånd at præcisere, hvordan indsatsen forventes at virke i den givne kontekst, og hvad der vil komme ud af den. Undertiden bruges lidt forskellige begreber for fænomener, der ligger nær programteori og deler samme formål. Her kan nævnes begreber og værktøjer, som fx forandringsteori, handlingsteori eller praksisteori. Implementering af strategier og praktisering af projektledelse baserer sig typisk på sådanne begreber og værktøjer. Alle beskriver en slags *praktiske teorier*, som på baggrund af tilgængelig viden – fx i form af forskningsbaserede værktøjer og koncepter, afprøvede metoder, og velafprøvede teorier – udtrykker velbegrundede hypoteser, antagelser og sammenhænge mellem årsager, virkemidler og/eller mekanismer samt konsekvenser. De beror alle hver især på den *umiddelbart* bedst tilgængelige viden, som deltagerne kan finde om problemstillinger og ønskede virkninger, men vil altid også – når det skal danne udgangspunkt for fremtidige interventioner – være en slags eksperimenter, idet *teorier* netop aldrig *er* virkeligheden. Udfordringen bliver i den henseende blandt andet, i hvilket omfang de præmisser, som ligger til grund for den anvendte viden, faktisk afspejler den praktiske virkelighed.

Gennem ekspliciteringen af programteorien og dens virkemidler i relation til outcome, som nævnes som de to første af de tre anbefalinger ovenfor, er det hensigten, at programteorien i udgangspunktet kommer så tæt som muligt på de præmisser, som er gældende i den nævnte sammenhæng/kontekst. Deltagerne vil gennem ekspliciteringen få testet, om den pågældende programteori ser ud til at passe i

konteksten, og om de værktøjer, metoder osv., man bruger, er overbevisende ift. at nå mål/outcome. Den tredje anbefaling kan forstås som en erkendelse af, at virkeligheden sjældent er 1:1 med (program)teoriens præmisser. Derfor er der grund til at undersøge og lære undervejs, så programteorien kan justeres og tilpasses.

Programteorier er desuden udbredte inden for evaluering og evt. justering eller videreudvikling af indsatser på virksomhedsniveau, og til at opnå en mere nuanceret forståelse af, hvad det var der virkede eller ikke virkede i den givne kontekst.

Programteori kan ikke alene bruges i relation til specifikke interventioner, men også til at syntetisere større mængder af viden i proces-modeller. Dette blev fx gjort i et scoping-review (Gensby et al., 2019), som beskrives i afsnit 3.3. Forskerne foreslår på baggrund af scoping-reviewet en programteori til forebyggelse af lav mental arbejdsevne på grund af mentale helbredsproblemer.

Når organisationer forstås som dynamiske og komplekse systemer, betyder det, at den måde, man kan indsamle viden om virkningerne af en intervention, må være sensitiv over for disse forskelligheder. Randomiserede kontrollerede forsøg med ofte strenge in- og eksklusionskriterier vil sjældent være passende og vil ofte føre til ringe generaliserbarhed (Nielsen og Miraglia, 2017; de Wijn & van der Doef, 2022).

Forskergruppen bag udviklingen af Sigtuna-principperne foreslår, at vidensproduktion i denne sammenhæng må forstås som noget, der skabes og gradvist raffineres i interaktionen mellem forskning og praksis. Hvor målet for forskningen ikke så meget er generaliseret viden, men snarere *gradvis øget præcisering af, hvad der virker for hvem og under hvilke omstændigheder* (von Thiele Schwarz et al., 2021). Sigtuna-principperne 9 og 10 handler om, hvordan vidensproduktionen i højere grad må rette sig mod at evaluere samspillet mellem intervention, proces og kontekst, og imod en tilgang til generaliserbarhed, der er sensitiv over for den aktuelle kontekst.

At identificere samspillet mellem årsager og virkninger i de negative og positive spiraler der kan opstå omkring det psykiske arbejdsmiljø, kan være en afgørende vej til at udvikle skræddersyede indsatser. Spiralerne består ofte af samspil mellem mangfoldige årsags-virkningssammenhænge. Kortlægningen af disse kan i første omgang virke overvældende, fordi de afspejler en høj kompleksitet. På den anden side peger de typisk på mange mulige mikro- eller prøvehandlinger, som hver især kan bidrage til at vende negative spiraler og styrke de positive.

Anbefalingerne om en tydelig programteori, præcise definitioner af outcome samt grundig effektevaluering (jf. Sigtuna-principperne) kan ses som pragmatiske anbefalinger, og understreger nødvendigheden af at balancere en strategisk, planlægningsorienteret tilgang med en konkret og læringsorienteret.

Der kan dog være en fare for, at programteorierne betyder, at der relativt set bliver brugt for meget opmærksomhed og for mange ressourcer på at specificere og planlægge, i forhold til at handle, afprøve og tilpasse.

4.4 Implementeringsprocessen

I relation til implementeringsprocessen er der også i forskningen dokumenteret mange forhold, som kan understøtte eller modarbejde, at indsatsen får den ønskede virkning.

Det store scoping-review med meta-syntese af 43 udvalgte interventionsstudier, som blev gennemført af Paterson et al. (2024), sammenfatter fund fra disse review i relation til implementeringsprocessen:

- Proaktiv opbakning og støtte fra ledelsen på alle niveauer relateret til prioritering, promovering og understregning af interventionens værdi.
- Kommunikation af klar, relevant, rettidig og kortfattet information gennem brug af en række forskellige kanaler til informationsdeling både horisontalt og vertikalt i virksomheden.
- Assistance, opbakning og praktisk støtte til interventionen fra interne og eksterne forandringsagenter (nøglepersoner), som kan bidrage til at støtte implementeringen af interventionen.
- Assistance og opbakning til at engagere sig i interventionen fra alle niveauer; kolleger, ledere, styregruppe/interventionseksperter, teknologisk team etc. med henblik på at støtte medarbejder-deltagelse og gennemførsel af interventionsaktiviteterne.
- Engagement blandt interessenter (stakeholders) i relation til beslutninger og at opnå konsensus og fælles tilgang til deltagelse.
- Afklaring af roller, ansvar og grænser for de ansvarlige for interventionen – og i relation til den lokale implementering.

I det følgende uddyber vi særligt de to områder, som er blevet grundigst belyst i litteraturen, nemlig spørgsmålene om ledernes proaktive deltagelse og medarbejdernes involvering, deltagelse eller samskabelse af indsatserne.

Top- og mellemlederes proaktive deltagelse

Mange studier har fundet, at et centralt omdrejningspunkt for succesfuld gennemførelse af psykosociale interventioner er ledelsens opbakning og aktive medvirken i implementering af indsatsen (Om indsatser med fokus på ledelse og om betydningen heraf for ledelse og medarbejdere, se kapitel 7).

Et integrativt litteraturreview har sammenfattet viden fra 21 studier om forhold der fremmer ledelses-støtte af trivsels- (wellness)-programmer på arbejdspladsen. De finder, at faktorer, der kan påvirke ledelsens støtte af indsatserne, omfatter organisationens ledelsesstruktur, om mellemlederne får støtte fra topledelsen, ledernes forventede roller i indsatsen, uddannelse i sundhedsemner samt ledernes personlige overbevisninger og holdninger til trivsels-programmer og medarbejdersundhed (Passey et al., 2018).

Daniels et al. konkluderer i et review, som omfatter 74 interventionsstudier, at *"mellemledere kan blokere eller hindre implementering af forandringer, eller underminere effektiviteten af enhver forandring" (2021)*.

Roodbari et al. (2022) sammenfatter forudsætninger for henholdsvis topledelsens og mellemledernes aktive støtte til en intervention:

- Topledelsens støtte forudsætter: 1) overensstemmelse mellem mission og mål for virksomheden og målene med interventionen samt 2) tilstrækkelige ressourcer i organisationen (se afsnit 4.2.3).
- Støtte fra mellemlederne forudsætter: 1) at topledelsen er motiveret og engageret i interventionen; 2) at arbejdsbetingelserne forud for interventionen er moderate eller gode; 3) at mellemlederne er ved godt mentalt og fysisk helbred; 4) at der er uddannelse af mellemlederne i, hvordan de skal gennemføre interventionen, og 5) at medarbejderne deltager i interventionen.

Flere studier har peget på, at ikke mindst mellemledernes/linjeledernes forudsætninger for at understøtte en psykosocial arbejdsmiljøintervention langtfra altid er til stede, hvilket kan betyde, at det er vanskeligt for dem at finde passende løsninger til de psykosociale arbejdsmiljøproblemer (Severin et al., 2021).

Et projekt fra Sverige havde som udgangspunkt, at stadig mere krævende psykosociale arbejdsforhold i den offentlige sektor kræver implementering af sundhedsfremmende interventioner på arbejdspladsen. Man gennemførte derfor en intervention med det formål at øge førstelinjelederes kapacitet til sundhedsfremmende ledelse. En analyse af ledernes erfaringer viste:

1) at lederne oplevede refleksion og kollegiale diskussioner om ledelse som forudsætninger for at lære om sundhedsfremmende ledelse,
2) at lederne oplevede indsatsen som en bekræftelse af det, de allerede gjorde som ledere,
3) at lederne ikke mente, at de havde de organisatoriske forudsætninger for at implementere sundhedsfremmende arbejdsplads-foranstaltninger, pga. de pressede forhold de selv oplevede i deres eget arbejdsmiljø, og
4) at lederne ikke var involveret i planlægningen af interventionen og satte spørgsmålstegn ved, hvorfor organisationen ikke havde involveret dem mere i udviklingen af de pædagogiske aktiviteter (Tjulin et al., 2019).

Resultaterne bekræfter, som fremhævet af Roodbari et al. (2022) betydningen af, at mellemlederne ikke oplever deres eget arbejdsmiljø som alt for presset i forvejen, at de får tilbudt passende uddannelse, og at de selv involveres i, hvad de har brug for og ønsker at lære, og hvordan læringen bedst tilrettelægges.

Mellemlederne kan, som det fremhæves af Roczniewska et al. (2023), potentielt spille en vigtig rolle i implementeringsprocessen ved at sætte retning, prioritere ressourcer, arrangere og koordinere aktiviteter mv. En mindre aktiv mellemleder betyder ikke nødvendigvis, at interventionen går galt, men andre proces-aspekter bliver

mere afgørende for at understøtte oplevelsen af, at interventionen passer til organisationen (fx involvering, rolleklarhed og samarbejde i implementeringsteamet). Den nordiske model for medarbejderrepræsentation er et godt eksempel på, hvordan der kan bygges bro mellem viden og interesser blandt mange forskellige aktører. Implementeringsteamet – eller styregruppen – bag en intervention kan på samme måde med fordel inkludere aktører, som repræsenterer en bred palet af viden om interventionen set i relation til de daglige arbejdsopgaver (ibid.). Her spiller de tillidsvalgte i en dansk sammenhæng en væsentlig rolle.

Medarbejdernes deltagelse

Det er gennem mange år blevet anset som god praksis at gennemføre psykosociale interventioner med inddragelse af medarbejdere og (i mindre udstrækning) også at gøre medarbejderne til egentlige medskabere i interventionsprocessen. Tankegangen er som regel den, at medarbejderinddragelse i processen kan føre til bedre forståelse blandt medarbejderne om, hvorfor og hvordan interventionen skal virke, øge ejerskabet og stimulere mere positive vurderinger af de forventede forandringer (Nielsen og Randall, 2013). Man kunne tilføje, at medarbejderinddragelse ikke alene skal bidrage til at 'få medarbejderne med' og forstå meningen med indsatsen, men i lige så høj grad til at kvalificere indsatsen. Som tidligere beskrevet skal indsatsen, for at kunne fungere, tilpasses til den konkrete arbejdsplads' specifikke måde at indrette arbejdet og arbejdsgangene på. Og i denne proces er medarbejdernes aktive medvirken helt nødvendig.

Programteorien om medarbejderinddragelse, udviklet af Roodbari et al. (2022), er meget omfattende og inddrager så mange forudsætninger, der skal være opfyldt i konteksten, for at medarbejderinddragelse får de ønskede virkninger, at man kan blive helt forpustet alene af at læse den.

Forudsætningerne for medarbejderinddragelse er:

- At der er et klima af tillid, åbenhed og støtte i organisationen.
- At den eksisterende arbejdstilrettelæggelse (jobdesign) fungerer, og at medarbejderes eksisterende niveau af sundhed og velvære er rimeligt godt.
- At medarbejderne har høje forventninger til resultatet af indsatsen.
- At mellemledere støtter interventionen.
- At der i interventionen er inkluderet processer for oplæring- og rekruttering af medarbejderne til deltagelse.
- At der er støtte fra kolleger.
- At der er et positivt økonomisk miljø og ingen negative interne begivenheder.
- At der er passende strukturelle ressourcer i organisationen (kontekstuelle faktorer).

Det mulige udbytte af en god medarbejderinvolverende proces er til gengæld også omfattende. Det kan:

- Forbedre den psykosociale risikostyring ved at forbedre medarbejdernes bevidsthed om deres psykosociale arbejdsforhold og deres evne til at håndtere psykosociale arbejdsforhold (resultater på kort sigt).
- Forbedre psykosociale arbejdsforhold ved at forbedre medarbejderes oplevede autonomi og oplevede sociale støtte og reducere ugunstige psykosociale arbejdsforhold (resultater på mellemlangt sigt).
- Forbedre medarbejdernes sundhed og velvære ved at forbedre deres arbejdsglæde, følelsesmæssige velvære og mentale sundhed, reducere deres blodtryk, ubehag og udbrændthed og beskytte dem mod psykosomatiske gener (resultater på langt sigt).
- I sidste ende forbedrer organisatoriske resultater ved at forbedre medarbejdernes produktivitet og kundernes oplevede kvalitet af ydelser (distale resultater) (ibid.).

Man kan måske udlede:

1) at der kan være rigtig meget godt vundet af at inddrage medarbejderne i processen, men
2) at der også er rigtig mange betingelser, der skal være opfyldt, hvis man skal være sikker på de positive resultater.

Det vil formodentlig være mere konstruktivt at se forudsætninger og outcome, ikke som statiske størrelser, men snarere som forhold, der interagerer med interventionsprocessen på forskellige måder. Hvis en organisation og samarbejdet mellem ledere og medarbejder fx er præget af mistillid, er det formentligt endnu vigtigere at tænke på inddragelse af medarbejderne i alle led i processen mhp. at få vendt mistillids-erfaring til tillidserfaring. Tillid er et dynamisk begreb/fænomen, hvor en aktør investerer og risikerer lidt af sig selv i håbet om, at de øvrige aktører spiller bolden tilbage.

Når en anden forudsætning er, at det eksisterende jobdesign skal være nogenlunde godt som udgangspunkt, så handler det måske om, at hvis jobdesignet som udgangspunkt er dårligt, så er det netop her (og ikke andre steder), at der bør sættes ind, og denne proces vil i høj grad kalde på, at medarbejderne bliver inddraget mhp. at få skabt et mere bæredygtigt design, hvor medarbejdernes viden om, hvordan arbejdet i praksis fungerer, afspejles i det design, der skal sikre kvaliteten.

Et systematisk review (Daniels et al., 2017) konkluderer på baggrund af 9 interventionsstudier gennemført mellem 2009 og 2014, at *'Strategier til medarbejderdeltagelse i forbedring af job design viser blandede effekter på trivsel, jobdesign og præstation, og under nogle omstændigheder negative effekter'* [vores oversættelse]. Forskerne forklarer, hvordan bl.a. implementeringen af interventionen, kan have indflydelse på effekten af medarbejderdeltagelse (Daniels et al., 2017). I et senere review fra 2021 konkluderer forskergruppen på baggrund af 74 interventionsstudier, at medarbejdernes positive indstilling til en intervention og implementeringen af den hænger sammen med om resultaterne af interventionen bliver positive. Hvis

medarbejderen i udgangspunktet har en negativ indstilling til interventionen, kan dette dog nogle gange ændres undervejs i processen (Daniels et al., 2021).

En forskergruppe fra Sverige har beskrevet en (relativt) vellykket samskabelsesproces i relation til et stort interventionsprojekt i byggebranchen (beskrives i afsnit 6.4). Forskerne konkluderede, at samskabelse af organisatoriske arbejdsmiljøinterventioner kan bidrage til en øget grad af implementering og fastholdelse af indsatsen (Cedstrand et al., 2020, 2021a og 2022).

En delvist overlappende gruppe af forskere beskriver et andet studie gennemført blandt skolelærere og ansatte i ældreplejen (Cedstrand et al., 2021b), hvor medarbejderinddragelse ikke var tilstrækkelig til, at der kom positive resultater ud af det. Forskerne anfører, at forventningerne til indsatsen fra starten var høje, men at forventningerne førte til skuffelse, fordi det ikke var muligt at ændre på de begrænsede humane og teknologiske ressourcer på det kommunale niveau, hvor projektet blev gennemført. Samtidig skete medarbejderdeltagelsen i arbejdstiden og ved brug af vikarer, hvilket bidrog til oplevelsen af høje omkostninger med lille effekt (ibid.).

Dette er næppe en enestående erfaring. Mange interventionsprojekter har ikke adgang til ressourcer til at imødekomme medarbejdernes ønsker til organisering af arbejdet, hvis de skal levere den kvalitet, som de ønsker at levere. Når de så inviteres til at deltage i en implementeringsproces, som handler om at sikre det mindst dårlige inden for de eksisterende rammer, mister de modet.

En særlig tilgang til medarbejderinddragelse finder man inden for aktionsforskning, hvor participativ aktionsforskning (PAR) beskriver en proces, hvor forskere og forskningsdeltagere arbejder sammen om forskningsprocessen. Tilgangen omfatter fem hovedprincipper:

1) Vigtige interessenter er involveret i alle faser af projektet;
2) der er samarbejde mellem forskere og deltagere i projektet;
3) der sker undervejs en empowerment af deltagerne til at løse selvidentificerede problemer;
4) tilgangen fører til øget lokal viden, og
5) en stærkere konsensus blandt medarbejdere og ledelse vedrørende nødvendige forandringer udvikles (beskrivelse her taget fra de Wijn & van der Doef, 2022).

I flere tilfælde betones, at der skabes *skræddersyede* interventioner (fx Niks et al., 2018). Det betyder, at interventioner udvikles og tilpasses til den konkrete kontekst. En styrke er, at medarbejdernes praksisviden integreres i den løbende udvikling af design. En udfordring ift. den mere traditionelle videnskabelige praksis, som tilstræber at måle effekten af en given specifik intervention på tværs af (organisatoriske) kontekster, er, at interventionen skifter form undervejs som konsekvens af læring. PAR kan forstås som en forandringsproces med en løst formuleret programteori ud fra en foreløbig formulering af problemet, og hvor medarbejdernes perspektiv inddrages mest muligt i processen. Det antages, at medarbejdernes viden om opgaver

og opgaveløsning er afgørende for at kunne eksperimentere, justere og tilpasse arbejdsprocesserne med henblik på at opnå mere bæredygtige designs. Den problemformulering, man begynder med, vil antageligvis forandres, efterhånden som mere viden om årsags-virkningssammenhænge dukker op. Derfor justeres designet løbende.

PAR indgår undertiden som delmængde i sammensatte forskningsdesign. For eksempel anvendes PAR som en del af et konkret studie, hvor effekten af en interventionsmetode ift. stressforebyggelse blandt hospitalspersonale, vurderes kvantitativt (Niks et al., 2018). Arbejdspladserne afprøver en metode (DISCover, baseret på modellen *Demand-Induced Strain Compensation Recovery*), hvor de psykosociale risikofaktorer først kortlægges, hvorefter der udvikles og implementeres specifikke skræddersyede interventioner. Studiet, som desuden var et multipelt case-studie med såvel interventionsgrupper som grupper uden intervention, lagde vægt på inddragelse af medarbejderne i udvikling og implementering af de skræddersyede interventioner. I studiet lægges særlig vægt på præmissen om, at dette understøtter tilknytning og engagement. Resultaterne af projektet viste positive ændringer for deltagerne i interventionen sammenlignet med de øvrige grupper. Dette gælder både for resultater i relation til sundhed, trivsel og performance, som dermed samlet indikerer, at DISCovery metoden er virkningsfuld inden for hospitalsområdet. At interventionerne er 'skræddersyet' indebærer, at interventionen bliver tilpasset til den helt konkrete arbejdspladssammenhæng. Medarbejdernes deltagelse bliver garanti for, at den viden, de har om de helt specifikke arbejdsgange og deres indbyrdes afhængigheder (herunder kommunikation, relationel koordinering osv.), faktisk bliver omsat og virkeliggjort i *den skræddersyede* intervention. Netop den del – for så vidt at det lykkes, og der er ressourcer til det – er afgørende for, at medarbejderne oplever, at det tilfører værdi, mening og kvalitet til deres arbejde, hvilket bliver afgørende for, at de trives med at gå på arbejde.

Det er ikke til at vide, om det netop var *på grund af* medarbejderinddragelsen, at studiet viste positive resultater. Men hvis medarbejderinddragelsen ikke var lykkedes, havde resultaterne næppe været positive.

Både topledelsens, mellemledernes og medarbejdernes aktive deltagelse i interventionen er omfattet af det første af Sigtuna- principperne, som handler om at sikre engagement og deltagelse blandt nøgleinteressenter (von Thiele Schwarz et al., 2021). Sammenfattende om forhold, der er vigtige for implementeringsprocessen, må man netop fremhæve involvering og engagement fra alle relevante nøgle-aktører på relevante tidspunkter i processen; topledelsen, mellemledere, linjeledere, medarbejdere, styregruppe, medarbejderrepræsentanter og evt. eksterne konsulenter. *Topledernes* engagement og deltagelse afhænger specielt af interventionens overensstemmelse med virksomhedens mission og mål, og om der er tilstrækkelige ressourcer tilgængelige. *Mellemledernes* aktive støtte forudsætter, at de oplever, at der er tilstrækkelige organisatoriske ressourcer, et nogenlunde eller godt fungerende arbejdsmiljø i forvejen, at deres eget arbejdsmiljø ikke er for presset, og at de

bliver klædt godt på til opgaven med passende uddannelse og oplæring. *Medarbejdernes* aktive støtte og deltagelse forudsætter mange af de samme ting som mellemledernes, og man kan tilføje, at det for medarbejdernes vedkommendes særligt fremhæves i forskningen, at indsats og gevinst skal balancere (Sigtuna-princip nr. 5), og at de ikke undervejs skuffes i deres forventninger. Selvom der ikke foreligger samme dokumentation, så er dette dog med stor sandsynlighed også tilfældet for mellemledernes vedkommende.

4.5 Fastholdelse af forandringsprocessen

Et er at tilrettelægge og igangsætte en intervention, noget helt andet er at fastholde forandringen og sikre, at det ikke bliver en midlertidig – og i mange tilfælde forstyrrende aktivitet. Hvad skal der til for at virksomheden (aktørerne) også på længere sigt får glæde af interventionen?

Et review baseret på 74 publicerede undersøgelser af sundhedsfremme- og trivselsinterventioner på arbejdspladsen udledte 12 evidensbaserede udsagn om væsentlige faktorer for en vellykket implementering. Forfatterne fremhæver de tre mest afgørende: *Kontinuitet, læringsstrukturer* og *effektiv ledelse og ledelsesstruktur.*

Kontinuitet indebærer fx, at interventionen bliver modificeret og tilpasset undervejs for at passe bedre til organisationen, og at løbende problemer i implementeringsprocessen bliver løst. Kontinuiteten kan understøttes gennem *løbende kommunikation* om interventionen. *Læringsstrukturer* omfattede fx coaching, problemløsende tilgange, workshops og træning, og læringsstrukturerne understøtter kontinuiteten. Funktionelle læringsstrukturer hænger samtidig sammen med *effektive ledelsesstrukturer,* som igen bidrager til tilpasning og kontinuitet i implementeringen (Daniels et al., 2021).

I det følgende vil vi gennemgå disse emner lidt grundigere.

Kontinuitet

Daniels et al. (2021) finder i deres review 10 studier, som giver belæg for vigtigheden af at bruge kræfter på kontinuitet i indsatsen. Det gjaldt både implementering, tilpasning og fastholdelse af interventionen (ibid.).

Eksempler på indsatser, der har styrket kontinuiteten:

- Hyppig kommunikation om interventionsaktiviteterne (ibid.).
- Læringsstrukturer.
- Effektive styrings- og ledelsesstrukturer.

Eksempler på forhold, der har mindsket kontinuiteten:

- Uregelmæssig kommunikation om indsatsen.
- Ulige implementering på forskellige arbejdspladser.
- Den tidsbegrænsede karakter af interventioner.
- Tidsbegrænset ekspert-støtte til arbejdspladsen.

- Opgivelse af ledelsesstrukturer (fx styregruppe).
- Manglende engagement fra deltagerne.

Læringsstruktur

Reviewet af Daniels et al. (2021) finder dokumentation fra fem studier for, at læringsstrukturer understøtter implementering. Det handler ikke om interventioner med læring som den forventede primære virkningsmekanisme (undervisning), men om interventioner, hvor læringsstrukturer understøttede implementeringen gennem Kaizen-principper, som omfatter en systematisk, iterativ (gentagende, men fremadskridende) problemløsningsproces (se afsnit 6.3) eller coaching, problemløsende tilgange, workshops eller træning.

Forfatterne konkluderer, at læringsstrukturerer kombineret med effektive styrings- og ledelsesstrukturer understøtter tilpasning og kontinuitet i implementeringen (Daniels et al.2021).

Sigtuna-princip nummer 8 handler om at udvikle organisatorisk læringskapacitet for at sikre fastholdelse af indsatsen.

Evaluering og læring både i relation til proces og effekt er afgørende for at identificere, hvad der virker og for at tilpasse interventionen undervejs (von Thiele Schwarz et al., 2021; Roodbari et al., 2022; Daniels et al., 2021). Desuden er det vigtigt at understøtte fokus på at konsolidere og fastholde læring og viden (Paterson et al., 2024; Clausen et al., 2023). Traditionelle evalueringsmetoder, der er designet til forskningsmæssig evaluering af effekten af individuelle interventioner, er ofte ikke egnede til at måle effekten af organisatoriske interventioner. Der er behov for evalueringsmetoder, der tager højde for den kompleksitet og dynamik, der kendetegner organisationer (Nielsen og Miraglia, 2017; de Wijn & van der Doef, 2022). Programteori og realistisk evaluering er her foreslået som mulige veje at gå (Burgess et al., 2020).

Se desuden afsnit 3.5. under effekten af certificeret arbejdsmiljøledelse.

Effektiv styring, ledelse og ledelsesstrukturer

Ledelsen og styringen af selve implementeringsprocessen ser ud til at være meget afgørende for, om en psykosocial intervention får den ønskede effekt. Dysfunktionel ledelse og styring af indsatsen kan betyde, at interventionen ikke bliver effektiv. Daniels et al. finder i 23 interventionsstudier belæg for, at effektiv ledelse og klar struktur for leveringen af interventionen ser ud til at være en nødvendig, men ikke en tilstrækkelig forudsætning for at facilitere implementering, kontinuitet og læringsstruktur skal også være på plads (2021).

Eksempler på funktionelle ledelsesstrukturer fra interventioner, som har haft positive effekter er:

- Involvering af interessenter i møder, fx medarbejderrepræsentanter og HR-professionelle.

- Jævnlig afholdelse af projektgruppemøder.
- Klare roller i implementeringsprocessen.

Eksempler på dysfunktionelle styrings- og ledelsesstrukturer fra interventioner, som ikke har haft positive effekter, er:

- Svag involvering af professionelle eksperter og andre interessenter, fx medarbejderrepræsentanter.
- Manglende klarhed over interventionens plan og strategi.
- Skrinlæggelse af ledelsesstrukturer (fx manglende styregruppe) (ibid.).

Se desuden afsnit 3.6. om kortlægning og ledelse af psykisk arbejdsmiljø

Disse eksempler på hhv. funktionelle og dysfunktionelle ledelsesstrukturer, kontinuitet og læringsstrukturer er i reviewet af Daniels et al. (2021) dokumenteret og beskrevet i relation til implementering af tidsmæssigt afgrænsede psykosociale interventioner, som de gennemføres i forbindelse med forskningsprojekter. Der kan dog næppe være tvivl om, at ledelsesstrukturer, kontinuitet og læringsstrukturer er mindst lige så relevante aspekter for virksomheder, der ønsker at etablere og fastholde fokus på at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø. En kontinuerlig indsats vil være afhængig af, at passende ledelses- og læringsstrukturer etableres, justeres og vedligeholdes løbende.

4.6 Et eksempel

Fra individfokus til organisatoriske perspektiv

I 2017 startede en af Sveriges administrative regioner et storstilet interventionsprogram med det formål at forbedre arbejdsmiljøet og nedbringe sygefraværet blandt regionens medarbejdere. Ledere og HR-ansatte kunne ansøge om midler til at gennemføre forebyggende foranstaltninger på organisationsniveau. Interventionsprogrammet er fortsat over årene med et årligt budget på ca. 1,5 millioner euro afsat af regionsrådet. I en artikel evalueres processen omkring dette seksårige program. Udgangspunktet for evalueringen var, at det systematiske arbejde med især det organisatoriske og psykosociale arbejdsmiljø medfører flere udfordringer for arbejdsgiverne, og at der mangler viden om, hvordan man bedst gør dette arbejde (Dahlqvist et al., 2023). En undersøgelse af brugen af midlerne havde vist, at der i under halvdelen af de ansøgte projekter var en god sammenhæng mellem de udfordringer, arbejdspladsen havde, og de metoder, som de søgte om midler til at løse dem med. Ofte blev indsatser på individniveau foreslået som løsning på organisatoriske arbejdsmiljøudfordringer (Severin et al., 2021).

Kvalitative analyser af procesdokumentationen fra projektet viste, at der i projektgruppen opstod bekymringer om, hvorvidt der var adgang til tilstrækkelige kompetencer og ressourcer blandt interessenter og deltagende arbejdspladser, og at der opstod rollekonflikter og uklarheder mellem programmet og den daglige drift på arbejdspladserne. For at løse disse udfordringer blev ansøgningsprocessen tilpasset

og videreudviklet over tid og på baggrund af erfaringerne fra de tidligere år. Resultaterne pegede på, at der i perioden skete en signifikant forbedring af sammenhængen mellem udfordring i arbejdsmiljøet og de valgte indsatser til forbedringer på arbejdspladserne. I perioden skete der også en *ændring i de mentale modeller for arbejdsmiljøledelse fra et individuelt til et organisatorisk perspektiv* (se afsnit 4.2.2. om mentale modeller). Forandringen i de mentale modeller skete både i projektgruppen og blandt de arbejdsmiljøprofessionelle, som var ansvarlige for at gennemføre størstedelen af de bevilgede indsatser. Derudover steg andelen af bevilgede indsatser på organisatorisk niveau gennem årene fra 39 % i 2017 til 89 % i 2022 (Dahlqvist et al., 2023).

Ændringerne i ansøgningsprocessen menes at være den væsentligste grund til ændringerne i de mentale modeller og forbedringen i sammenhængen mellem udfordringer og indsatser blandt de ansøgende arbejdspladser. Resultaterne peger på, at et langsigtet interventionsprogram på organisatorisk niveau kan bruges af arbejdsgivere som et redskab til at skifte fra et individ- til et organisatorisk perspektiv i ledelsen af arbejdsmiljøarbejdet. Forfatterne understreger vigtigheden af systematisk arbejdsmiljøledelse og anfører, at der skal implementeres yderligere støtteforanstaltninger på flere niveauer for at sikre et bæredygtigt skift i perspektivet i organisationen (ibid.).

En anden artikel om det samme projekt konkluderer, at mellemledere og HR-partnere godt kan identificere problemerne i arbejdsmiljøet, men har brug for ekstern støtte til at sikre design af indsatser, som svarer til de udfordringer, arbejdspladsen oplever, og til at lede forandringsprocesserne (Akerstrom et al., 2021).

Eksemplet illustrerer vigtigheden af:

- En systematisk arbejdsmiljøledelse,
- At alle ledelsesniveauer bliver understøttet i at designe og lede forandringsprocesser i relation til det psykosociale arbejdsmiljø, og
- At indsatserne er tilpasset og hænger godt sammen med den daglige drift og den daglige opgaveløsning, undertiden kaldet kerneopgaven.

Desuden illustrerer det…

- … at indsatser på individniveau ofte bliver foreslået som løsninger på organisatoriske problemer
- … at der kan ske en ændring af de mentale modeller for arbejdsmiljøledelse i retning fra et individuelt til et organisatorisk perspektiv, og at dette kan understøttes bl.a. gennem økonomiske incitamenter.

4.7 Sammenfatning og perspektivering - implementering af interventioner og indsatser

I dette kapitel har vi gennemgået nyere forskning, der beskæftiger sig med implementering af psykosociale indsatser i organisationer. Udgangspunktet var at under-

søge, hvad der er afgørende for, om en indsats/ intervention/forandringsproces bliver succesfuld. Vi har gennemgået vigtige forudsætninger for at virksomhederne gennemfører en indsats med et positivt udbytte, betydningen af planlægningen af indsatsen, den aktive deltagelse af relevante interessenter i implementeringsprocessen og mulighederne for fastholdelse af indsatserne.

I det følgende drøftes og perspektiveres nogle af de gennemgåede emner og resultater.

Forudsætninger for forandring

Forskningen peger på, at forandring i det psykosociale arbejdsmiljø forudsætter, at virksomhederne prioriterer forandring, *og* at de finder de nødvendige ressourcer til det (Jaspers et al., 2022). Det indebærer også, at der blandt ledere og medarbejdere i virksomheden er en tiltro til, at virksomheden har kapaciteten til at gennemføre forandringen, eller at man kan få den nødvendige eksterne støtte til at gøre det.

De mentale modeller hos ledere, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter kan derfor have væsentlig betydning for, hvad der kan lade sig gøre i en given virksomhed (Nielsen & Randall, 2013, Paterson et al., 2024). Men de mentale modeller kommer ikke ud af det blå. De har (som regel) deres grund i erfaringer (fx fra tidligere organisatoriske initiativer og indsatser) og viden om vilkår og ressourcer hos en selv og i omverdenen, og de kan ændres ved andre og nye erfaringer eller ændrede vilkår og ressourcer. De mentale modeller er ofte robuste, og det kan tage lang tid, men det sker dog ofte, at aktører (både medarbejdere og ledere) ændrer indstilling til en indsats undervejs i en proces, både i mere positiv og i mere negativ retning. Mentale modeller kan ændres, når sædvaner og rutiner, som ikke længere er adækvate, bliver udfordret.

De faktiske ressourcer til rådighed i virksomheden udgør væsentlige forudsætninger for implementeringen af organisatoriske interventioner, herunder tilstrækkelige medarbejdernormeringer, passende krav i arbejdet, tilstrækkelig tid og tidsmæssig fleksibilitet til indsatsen, fysiske omgivelser, tilstrækkelig økonomi og organisatorisk stabilitet (Paterson et al., 2024). Desuden spiller en kultur med en høj grad af tillid, åbenhed og støtte (Roodbari et al., 2022) en væsentlig rolle for implementering af psykosociale interventioner og for at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø generelt.

Refleksion: Grundlaget for organisatoriske indsatser udgøres dermed både af motivation og prioritering af de eksisterende ressourcer af materiel, tidsmæssig og kulturel karakter og af de eksisterende forestillinger og forventninger knyttet til erfaringer og historie blandt medarbejdere og ledere. Al dette kan enten befordre eller modarbejde, at en organisatorisk indsats bliver succesfuld. Det er dog også foranderlige størrelser, og spørgsmålet om tilstrækkelige ressourcer handler også om prioritering af ressourcerne (se afsnit 4.2.4.). Erfaringer fra konsulentarbejde viser, at selv i organisationer med få ressourcer er det over tid muligt at skabe væsentlige forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø, hvis man vælger at prioritere det og er i

stand til at samarbejde om det. Det handler bl.a. om at skabe kollektiv forventningsafstemning omkring opgaveløsningen. Hvis samarbejdet i organisationen (mellem ledere og medarbejdere, mellem medarbejdere indbyrdes eller mellem ledere indbyrdes) er væsentligt udfordret, er det nødvendigt at starte forandringsprocessen der, og evt. at få hjælp udefra til at løse konflikter etc. Under alle omstændigheder må samarbejdsrelationerne adresseres i en psykosocial organisatorisk intervention, i og med at forskellige typer af samarbejdsrelationer næsten uundgåeligt kommer i spil i implementeringen og fastholdelsen af indsatsen.

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Til spørgsmålet om, hvilket organisatorisk niveau indsatsen skal adressere, peger forskningen på mere konsistente og positive effekter af interventioner på individniveau sammenlignet med organisatorisk niveau (Waddel et al., 2023) (se afsnit 9.1 og 10). Samtidig er det ofte nødvendigt at adressere arbejdsmiljøudfordringer på et organisatorisk og systemisk niveau for at fjerne årsagerne til, at stressen opstår (ibid.). Det ser også ud til at være forskningsmæssig konsensus om, at succesfuld stresshåndtering i organisationer bedst opnås med en samtidig individ- og organisationsrettet tilgang, - gennem multilevel-interventioner (de Wijn & van der Doef, 2022).

Multilevel-indsatser kan potentielt skabe synergi mellem indsatser på de forskellige IGLO-niveauer i en organisation. Og selvom årsagerne til arbejdsrelateret stress skal findes i arbejdets karakter og forebygges her (den primære forebyggelse), er det også nødvendigt at tage hånd om medarbejdere, som udviser begyndende tegn på belastning eller udsættes for risici i arbejdet, som ikke kan fjernes (sekundær forebyggelse), og også medarbejdere, som er blevet stress-sygemeldt eller skal tilbage til arbejdet (tertiær forebyggelse) (Daniels et al., 2022).

Refleksion: Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at det ikke altid er muligt at gennemføre en multilevel-indsats på alle IGLO-niveauer, men mere fremkommeligt at arbejde med en afgrænset indsats på det aktuelt mest relevante IGLO-niveau. Det kan fx gennemføres som korte cykliske forløb med: planlægning, handling, test og evaluering (se eksempler i afsnit 6.3), og guidet af små og lokalt forankrede programteorier, hvor der arbejdes eksperimenterende og lærende. Hvis en virksomhed fx planlægger at gennemføre en bedre proces for tilbagevenden til arbejdet efter sygemelding med stress, kunne det være relevant samtidig at indsamle viden om, hvordan arbejdsmiljøforhold på gruppe, ledelse og organisatorisk niveau kan have bidraget til sygemeldingerne, så virksomheden samtidig ruster sig til forebyggende tiltag på disse niveauer.

De fleste virksomheder vil formodentlig være positivt indstillet over for en overordnet målsætning om at forebygge stress i den forstand, at ingen virksomheder har som mål, at medarbejderne skal være stressede. Langt de fleste vil gerne reducere stressniveauet og søge at undgå, at medarbejdere går ned med stress og sygemel-

des. Spørgsmålet om vejene dertil kan være mere kontroversielle ift. virksomhedernes øvrige organisatoriske målsætninger og struktur. Reel forebyggelse af belastninger vil i nogle tilfælde indebære ændringer i arbejdets organisering, mindskelse af krav i arbejdet eller ændringer i ledelsen. Tiltag, som ledelsen måske ikke er interesserede i eller ikke kan se for sig som muligheder inden for de givne rammevilkår. Dette kan være en af grundene til, at flere virksomheder vælger indsatser rettet mod det individuelle niveau frem for det organisatoriske, selvom de individrettede indsatser ikke kan løse de organisatoriske arbejdsmiljøudfordringer. De individrettede indsatser er mulige at tilbyde, uden at det kræver større forandringer i arbejdets organisering, og de kan have en umiddelbar positiv virkning på medarbejdernes stressniveau. En anden grund til at foretrække de individrettede indsatser kan være, at lederne selv mangler kompetencer eller vurderer, at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre større organisatoriske indsatser.

Organisatorisk 'fit' er meget afgørende for virksomhedernes motivationen; at den overordnede målsætning med interventionen er i overensstemmelse med organisationens værdier (Paterson et al., 2024) og mission (Roodbadi et al., 2021), og at den tilrettelægges og afstemmes med virksomhedens organisatoriske målsætninger (von Thiele Schwarz et al., 2021). I forlængelse af dette anbefales det, at interventionen bliver skræddersyet til den pågældende virksomhed, og at den gennemføres fleksibelt ift. virksomhedens behov (ibid.). Der peges også på, at indsatserne skal have et *fit,* så de erfares meningsfulde i relation til faglighed og opgaveløsning. Inddragelse af de rette deltagere til at repræsentere de forskellige interessenter i virksomhedens styregruppe er et vigtigt element i tilpasning og forankring af indsatsen i den aktuelle virksomhed (Roczniewska et al., 2023).

Refleksion: Det ser således ud til at være afgørende vigtigt for implementeringen, at interventioner på det organisatoriske niveau hænger godt sammen med virksomhedernes eksisterende kultur, værdier og egne målsætninger. Organisationer oplever ofte udefra initierede psykosociale arbejdsmiljøinterventioner som forstyrrende og ressourcedrænende for den daglige praksis. Hvis indsatserne har karakter af midlertidige indsatser eller 'projekter', er der en risiko for, at det for virksomhederne bliver et spørgsmål om, hvordan de lettest eller hurtigst muligt bliver gennemført eller overstået. En sådan tilgang vil næppe skabe hverken varige eller væsentlige forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø, men alene skabe forstyrrelser i den daglige drift og opgaveløsning. Hvis der skal ske væsentlige og varige forbedringer af det psykisk arbejdsmiljø, er det ikke til at komme udenom, at forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø må samtænkes med den daglige drift og i et langsigtet perspektiv også med virksomhedens øvrige strategiske mål. Problemerne kan sjældent løses gennem enkeltstående, afgrænsede projekter, men snarere gennem et langt fælles træk i den rigtige retning, ofte bestående af en hel række små skridt, som afprøves og tilpasses løbende til den aktuelle virksomhed. I en sådan proces vil et godt samarbejde i TRIO'en (samarbejdet mellem ledelse, tillidsrepræsentant(er) og arbejdsmiljørepræsentant(er)) som regel udgøre en meget vigtig ressource.

Arbejde med programteorier anbefales og bruges i stigende omfang i forskningen til at tydeliggøre de forventede sammenhænge mellem kontekst, virkningsmekanismer og outcome af en planlagt indsats eller forandring (Burgess et al., 2020). Eller de kan bruges til at skabe overblik og mening ift. større mængder af forskningsviden (Roodbari et al., 2022, Gensby et al., 2019).

Refleksion: Programteori kan være et godt redskab til at understøtte en tydelig strategisk og planlægningsorienteret retning på den ene side og kombineret med en realistisk, pragmatisk og læringsorienteret tilgang på den anden side. De kan på den ene side bidrage til at systematisere antagelser om, hvorfor og hvordan en given indsats vil føre til de ønskede effekter, og på den anden side kan de justeres og udfoldes ift., hvordan indsatserne faktisk viser sig at virke og ikke virke, og derigennem bidrage til evaluering og justering af indsatserne. Der kan dog ligge en fare i, at en programteori kan blive meget omfattende og detaljeret i en grad, så fokus bliver på planlægning og overblik og handling forsvinder.

Implementeringsprocessen

Forskningen har peget på en lang række forhold af betydning for selve implementeringsprocessen: ledelsens støtte, klar, rettidig og relevant kommunikation, støtte til interventionen fra interne og eksterne nøglepersoner, engagement fra alle niveauer og klarhed om roller og ansvar (Paterson et al., 2024).

Særligt er ledelsens støtte og aktive medvirken blevet fremhævet som afgørende for implementeringen af psykosociale indsatser. Manglende ledelsesstøtte kan være en hindring for effektiv implementering, mens proaktiv ledelsesopbakning kan legitimere og fremme værdien af interventionen (Roodbari et al., 2022; Roczniewska et al., 2023). Ledelsen kan på alle niveauer i organisationen have brug for støtte og kompetenceudvikling for at kunne understøtte psykosociale interventioner (Passey et al., 2018; Severin et al., 2021; Tjulin et al., 2019). Forskningen har også peget på, at topledelsens støtte forudsætter overensstemmelse mellem mission og mål for virksomheden og målene med interventionen samt tilstrækkelige ressourcer. Støtte fra mellemlederne forudsætter topledelsens støtte, godt forudgående arbejdsmiljø, godt mentalt og fysisk helbred, uddannelse og medarbejdernes deltagelse (Roodbari et al., (2022).

Refleksion: Ledelsens opbakning er en vigtig forudsætning, men samtidig også en vanskelig forudsætning for interventioner på det psykosociale område. Det kan skyldes flere forhold:

- Der er ikke nødvendigvis enighed blandt ledere på alle niveauer i en organisation. Det kan derfor være en betydelig, men også afgørende opgave at skabe en fælles retning på alle niveauer. Her vil konsensus være det mest optimale, men i visse situationer vil det være nødvendigt at give plads til forskellige forståelser, men stadig sikre alignment ift. den valgte praksis og retning.
- Det vil ofte være de virksomheder, der har det dårligste psykiske arbejdsmiljø, som også har ledere, som netop ikke har ressourcer eller kompetencer

til at være støttende og aktive ift. at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det skyldes ikke nødvendigvis manglende ønske om at gøre noget ved problemerne, men måske behov for rammer og hjælp til at realisere det. Når en af de vigtigste forudsætninger for, at interventionen bliver gennemført som planlagt, er et klima med høj tillid, åbenhed og støtte (Se afsnit 4.2.4.), illustrerer det problemet, for det er netop, når dette ikke er tilfældet, at de største udfordringer med det psykosociale arbejdsmiljø udspiller sig. Det er netop, når der mangler tillid, åbenhed og støtte, at virksomheden er fastlåst og ikke selv magter at realisere forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø.

- Ledere kan selv opleve udfordringer og begrænsninger i deres arbejdsmiljø, som kan påvirke deres muligheder for at igangsætte eller støtte arbejdsmiljøindsatser. Ofte vil ledere bakke op på forskellige måder og i forskellige grader. Så varierende ledelsesopbakning er forventelig, og modvilje kan nogle gange vendes til opbakning undervejs i en proces.
- Alle organisationer er præget af paradokser, som kan udfordre ledelsens opbakning: på det private marked kan konjunkturer og konkurrence vanskeliggøre prioritering og virkeliggørelsen af indsatser, som set ud fra et arbejdsmiljøperspektiv vil være rigtige. I offentlige og politisk styrede organisationer vil der ligeledes være tilfælde, hvor prioriteringer af forskellige områder gør det vanskeligt at praktisere de indsatser, som er optimale for det psykisk arbejdsmiljø. Disse paradokser er medvirkende til, at organisationspolitiske processer kan medføre, at både medarbejdere og mellemledere oplever dobbeltbindkommunikation/ modsatrettede meldinger. Det bliver en ledelsesmæssig opgave at reducere spændinger som konsekvens af paradokser og skabe en så høj grad af gennemsigtighed i prioriteringerne, herunder kun at iværksætte de indsatser, som reelt kan virkeliggøres.

Inddragelse af medarbejdere i interventionsprocessen kan tage mange former og variere fra orientering om en indsats til egentlig medskabelse. Forskningen har gennem mange år anbefalet medarbejderinddragelse, som en vej til bedre forståelse af interventionens formål og styrkelse af ejerskabet (Nielsen og Randall, 2013; Roodbari et al., 2022).

Medarbejdere som med-skabere i interventionsprocessen har vist sig at befordre en bedre tilpasning af indsatsen til den aktuelle kontekst, udvikling af bedre løsninger og derigennem meningsskabelse og læring ifm. forandringerne. Det styrker potentielt såvel deltagelse som engagement i interventionernes implementering samt mere positive vurderinger af de forventede forandringer (Wijn & van der Doef, 2022; Clausen et al., 2023; Cedstrand et al., 2022). Der peges i forskningen dog også på, at medarbejderinddragelse kan give bagslag, hvis der bliver investeret arbejdstid og skabt høje forventninger, som sidenhen ikke indfris, eller hvis der er strukturelle begrænsninger, der ikke adresseres, og som udgør en væsentlig hindring for implementeringen (Cedstrand, 2021b; Daniels et al., 2017; Daniels et al., 2021).

Forskningen har også peget på, hvad der skal til for at sikre medarbejdernes deltagelse, og man kan udlede, at der på den ene side kan være rigtig meget godt vundet af at inddrage medarbejderne i processen, men at der også er rigtig mange betingelser, der skal være opfyldt, hvis man skal være sikker på de positive resultater (Roodbari et al., 2022).

Refleksion: Den generelle anbefaling om inddragelse af medarbejderne i forandringsprocessen er således blevet udfordret eller i hvert fald præciseret i de senere år. Det kan give kontraproduktive resultater at insistere på øget inddragelse i form af orientering, information og kommunikation som det primære ved en intervention, der ikke i tilstrækkelig grad er skræddersyet: Medarbejdere, der oplever, at en intervention ikke er meningsfuld i den givne kontekst – altså i den givne opgaveløsning – vil næppe ændre oplevelse heraf ved øget information, orientering eller kommunikation. I stedet vil arbejdsmiljøet forværres, fordi medarbejderne ikke oplever at kunne bidrage med deres viden gennem tilpasning af interventionen. Hvis medarbejderinddragelsen skal fungere efter hensigten, er det afgørende, at medarbejderne også får indflydelse på interventionen (bliver medskabende af den), at der sker en præcis forventningsafstemning, og at det faktisk er muligt at gennemføre reelle forandringer på de områder, som interventionen adresserer. Ellers kan medarbejderinddragelse blive oplevet som spild af vigtig arbejdstid. Medarbejderinddragelse er yderligere meget ressourcekrævende for virksomhederne. Det er derfor afgørende, at det bliver grundigt gennemtænkt, hvem der skal inddrages hvornår i processen, om hvad, og på hvilke måder inddragelsen skal foregå. Og desuden – i overensstemmelse Sigtuna-princip nr. 5 – at prioritere interventionsaktiviteter baseret på balance mellem indsats og gevinst (von Thiele Schwarz et al., 2021).

Medarbejdernes deltagelse kan yderligere understøtte, at indsatser bliver skræddersyede, tilpasset den organisatoriske kontekst og bidrager til meningsskabelse. Meningsskabelse betyder her, at arbejdsmiljø-indsatser bidrager til *opgaveløsningen* på en måde, så medarbejdere oplever at kunne skabe *kvalitet i* opgaveløsningen. En kvalitet baseret på *faglighed* og *institutionaliserede forventninger* – fra såvel dem selv som borgere og evt. andre interessenter – der kommer til udtryk gennem de oplevede jobkrav. Udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø handler ofte om fraværet af en sådan meningsskabelse. Medarbejdernes viden om den helt konkrete daglige opgaveløsning er derfor ofte en forudsætning for, at indsatserne kan lykkes. Som det fremgår andre steder, træder udfordringen også frem, når HR, konsulenter eller linjeledere kan opleve, at det er vanskeligt at skabe denne tydelige kobling mellem indsatser og den daglige opgaveløsning. Når konsulenter (interne såvel som eksterne) skal facilitere processer med afsæt i koncepter, metoder og værktøjer, der er udviklet i andre kontekster, vil de være afhængige af, at medarbejderne inddrages i oversættelsesprocessen. For eksempel handler det at arbejde med feedback ikke alene om ”giraf eller ulvesprog”, men om, hvordan der skabes mening omkring den konkrete opgaveløsning i relation til borgerne. Konflikthåndtering handler ikke alene om bevægelsen op og ned ad en konflikttrappe, men også om, hvilke faglige og kvalitetsmæssige dilemmaer som medarbejdere står i i de konkrete

situationer i mødet med borgere. Her bliver inddragelse afgørende og kan blive til medskabelse af ny praksis-viden i mødet mellem erfaringer fra praksis og de anvendte koncepter, værktøjer, metoder og redskaber.

Klarhed om roller og ansvar og kontinuerlig kommunikation om interventionen og dens formål beskrives i forskningen som afgørende for at opretholde momentum og sikre, at alle er informerede (Roodbari et al., 2022; Daniels et al., 2021). Der er samtidig vigtigt, at der ikke foregår andre parallelle organisationsforandringer, som kan bidrage til usikkerhed på, om interventionen passer godt til arbejdspladsen (Roczniewska et al., 2023). Dette præciseres i en anden undersøgelse til, at indsatsen skal være i synergi med parallelle forandringsprocesser (Jaspers et al., 2022).

Refleksion: Denne anbefaling lyder langt lettere og mere indlysende, end den i praksis viser sig at være. Der kan meget let opstå forvirring eller uklarhed ift. roller og ansvar, fx når medarbejderne inddrages i udvikling af indsatser, som efterfølgende skal implementeres. Kommunikationen kan være udfordret fx af forskellige faglige fortolkninger af kvalitet i opgaveløsningen, varierende sprog og begrænsede læse- og IT-færdigheder blandt medarbejderne, eller den kan være udfordret af forskellige prioriteringer af regler og procedurer, som kan være indbyrdes modsætningsfulde.

Selvom disse udfordringer i første omgang kan opleves overvældende, kan de også blive en motor for læring og udvikling. Ved at invitere til at undersøge dem og ved åbent at italesætte nødvendigheden af at finde den bedst mulige vej inden for de gældende rammer og vilkår, kan de bidrage til at styrke den psykologiske tryghed og fagligheden indbyrdes.

Fastholdelse af indsatser

Forskningen peger på, at kontinuitet, læringsstruktur, effektiv ledelse og ledelsesstruktur kan bidrage til at understøtte og fastholde indsatser. Kontinuiteten kan understøttes gennem løbende kommunikation om interventionen og ledelsesstrukturerne gennem klar rollefordeling, løbende afholdelse af projektgruppemøder og passende involvering af interessenter. Læringsstrukturer bidrager til og understøtter kontinuitet. Og funktionelle læringsstrukturer hænger samtidig sammen med effektive ledelsesstrukturer, som igen bidrager til tilpasning og kontinuitet i implementeringen (Daniels et al., 2021). Desuden fremhæver forskningen vigtigheden af evalueringer, som indfanger kompleksiteten og dynamikken i organisatoriske interventioner (Nielsen og Miraglia, 2017; de Wijn & van der Doef, 2022).

Refleksion: Organisatorisk læring er et afgørende omdrejningspunkt, hvis psykosociale interventioner skal have en vedvarende effekt i en virksomhed. Alt for ofte kommer interventioner til at fremstå som 'forstyrrelser', der dræner tid og energi. Fokus på ledelsesstrukturer, kontinuitet, læringsstrukturer og herunder evaluering kan bidrage til at skabe en praksis, som medarbejdere og ledere på virksomheden selv er i stand til og har et ønske om at fastholde. Det er værd at understrege, at der er et

stort behov for, at evaluering ikke alene indtænkes i relation til forskning og formidling af viden, men at en formativ evalueringspraksis også er helt central i relation til virksomhedernes egen læringsstruktur og udviklingsproces. Evaluering bør derfor indtænkes i selve interventionerne, som en del af praksis, netop for at understøtte fastholdelse af organisatorisk læring (von Thiele Schwarz et al., 2021).

Sammenfattende om udvikling af et godt psykisk arbejdsmiljø

Godt psykisk arbejdsmiljø er ikke noget, der kan implementeres en gang for alle gennem en afgrænset indsats. Det skabes og vedligeholdes løbende af medarbejdere og ledere og i et tæt samspil med det arbejde, der udføres i virksomheden. Godt psykisk arbejdsmiljø forudsætter, at der i virksomheden er en kontinuerlig opmærksomhed på, hvordan arbejdet bedst muligt kan organiseres, planlægges og tilrettelægges, så det kan udføres i en god kvalitet og på en for de ansatte ansvarlig og bæredygtig måde. Det indebærer også, at der er en organisatorisk opmærksomhed på, hvordan samarbejdsrelationerne fungerer, og hvordan de problemer og udfordringer, der uundgåeligt opstår, kan løses. Hvis der ikke er en grundlæggende base af tillid mellem aktørerne i virksomheden og et vist niveau af ressourcer, som kan investeres, er det meget vanskeligt at arbejde systematisk med forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Så er det i hvert fald der, man må tage fat først.

De indsatsområder, virksomheden vælger at sætte fokus på, skal ligge i forlængelse af virksomhedens behov og den udviklingsretning, som virksomheden ønsker at sætte. Indsatser skal være realistiske i forhold til, hvad de kræver af investering, og udbyttet skal balancere med investeringen for ikke at skabe skuffede forventninger. Relevante aktører for forandringsprocessen skal inddrages på alle niveauer i virksomheden, i det relevante omfang og på relevante tidspunkter. Der skal være fokus på kontinuitet og opbygning af lærings- ledelses- og styringsstrukturer, som kan understøtte fastholdelse og løbende forbedring af arbejdsmiljøet.

Samlet set indikerer forskningen, at psykosociale indsatser har potentiale til at forbedre arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel, og at der sjældent findes "one-size-fits-all" løsninger, - og slet ikke når det gælder interventioner på det organisatoriske niveau. Der er mange forskellige aspekter og faktorer, der har betydning for, om interventionen bliver succesfuld. Få ting kan få en indsats til at falde til jorden, mens der ofte skal mange samvirkende processer til for at skabe en vellykket forandringsproces, som over tid bliver fastholdt og udviklet af virksomheden. Succes afhænger af en kompleks interaktion mellem interventionsaktiviteter, implementeringsproces, kontekst og medarbejdernes mentale modeller. Det er vigtigt at have realistiske forventninger til, hvad der kan opnås med en intervention, og at anerkende, at forandring tager tid.

Overordnet kan man sige, at organisatoriske indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø skal indtænkes i virksomhedens aktuelle organisering og praksis

på måder, så indsatserne understøtter den udviklingsretning, som er mulig og relevant på netop den virksomhed, og samtidig bidrager til løsning aktuelle og centrale udfordringer på virksomheden.

Relevante interventioner skal med andre ord møde virksomheden - ledere og medarbejdere - der hvor de er, og bidrage til at identificere, støtte og muliggøre en retning for virksomhedens videre virke, læring og udvikling.

5 INDSATSER RETTET MOD KRÆNKENDE HANDLINGER SAMT VOLD OG TRUSLER OM VOLD

5.1 Introduktion

I dette kapitel rettes opmærksomheden mod forskning som kan kvalificere i*ndsatser rettet mod krænkende handlinger* samt *vold og trusler om vold*. I definitionen af den samlede forståelse af feltet omkring psykisk arbejdsmiljø i kapitel 2 optræder disse samlet i figur 2.1 som elementer under krænkende adfærd.

Kapitlet følger mht. forståelse af *krænkende handlinger* såvel som *vold og trusler om vold,* som udgangspunkt den skelnen, der følger af arbejdsmiljøreglerne og som anvendes af Arbejdstilsynet. Af denne forståelse er der tale om …

> *"… krænkende handlinger, når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte." [19].*

I forlængelse heraf, så forstås krænkende handlinger som handlinger, der foregår mellem medarbejdere, og mellem medarbejdere og deres ledere. Hvis der er tale om krænkende handlinger som udøves af personer uden for arbejdspladsen, fx kunder, borgere, patienter, pårørende, elever mv., så forstås det af Arbejdstilsynet som vold.

Vold og trusler kan være såvel fysisk vold i form af angreb mod kroppen som psykisk vold i form af trusler om vold og anden krænkende adfærd, herunder trusler på livet mv. I den forstand er arbejdsrelateret vold det, som udøves af borgere og kunder i relation til de ansatte eller arbejdsgiver.[20]

Forskningen er inden for disse områder samlet set relativt omfangsrig. Dette gælder dog især forskning, som bidrager til udvikling af forståelsesrammer, identifikation af fænomenerne og relationer mellem disse. Som det vil fremgå nedenfor, er *nyere* forskning inden for interventioner på de to områder mere begrænset. Studier baseret på kvalitative metoder har skabt konceptuelle teoretiske, begrebslige og delvist empirisk (baserede) forståelsesrammer. Forløbsstudier har peget på faktorer og indikatorer, som kan medvirke til hhv. *krænkende handlinger* og *vold og trusler om vold*. Tilsammen kan disse studier bidrage med viden om, hvor det er hensigtsmæssigt at sætte ind.

5.2 Viden om indsatser rettet mod krænkende handlinger

I forlængelse af ovenstående overordnede definition fra Arbejdstilsynet, uddybes, at krænkende handlinger…

[19] https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2020/9746

[20] https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2020/9747

"…kan både være aktive handlinger og at undlade at handle. Krænkende handlinger i relation til arbejdet kan fx omfatte tilbageholdelse af nødvendig information, bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab.".

Forskning om krænkende handlinger i relation til psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress, lægger sig ofte tæt op ad ovenstående forståelse. Forskningen retter typisk opmærksomhed mod, at en eller flere personer på arbejdspladsen oplever at blive udsat for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Krænkende handlinger kan være personrettede med fokus på fx alder, køn, seksuel orientering, etnicitet, eller rettet mod opgaveløsningen, fx kvalitet eller tempo.

I de seneste år er der forskningsmæssigt også kommet fokus på, hvordan medarbejdere kan opleve det krænkende, når de oplever at skulle løse opgaver de anser for illegitime, eller at der kan opstå moralsk stress, hvis medarbejdere oplever, at de ikke har mulighed for at løse opgaven med den kvalitet de oplever, der skal til. Denne del af forskningen har vi dog afgrænset os fra i nærværende vidensgrundlag.

Som nævnt i introduktionen er der forholdsvis lidt forskning, som kan dokumentere interventioners virkninger i relation til krænkende handlinger. I en ny meta-analyse, der baserer sig på 20 studier om mobning på arbejdspladsen, konkluderer forskerne, at der samlet set kan findes en positiv effekt af de forskellige interventioner, som kan reducere mobning og fremme en mere "civiliseret" arbejdspladskultur (Rodríguez-Muñoz et al., 2025). De interventioner, som metaanalysen omfattede havde alle arbejdet med forskellige former for uddannelse og træning af medarbejdere og ledere. Ingen af interventionerne havde forsøgt at ændre på organisatoriske forhold. Interventionerne omfattede primært:

1) Uddannelses- og træningsprogrammer med fokus på at øge opmærksomheden på 'en hård tone' *(incivility)* og mobning på arbejdspladsen, bl.a. gennem programmer med ugentlige sessioner over flere måneder, hvor teams trænes i at sætte mål om at styrke teamsamarbejde, respekt og engagement.
2) Indsatser med kognitive træningsprogrammer (hvor der fx mentalt trænes situationer, som kan være spændingsfyldte og kan føre til mobbe-situationer, og hvor mere hensigtsmæssige reaktionsmønstre visualiseres og trænes)
3) Træning af ledere ift. at identificere og følge op på situationer, der kan føre til mobning.

Forfatterne peger dog på, at størrelsen af effekten er begrænset, og at der er usikkerhed forbundet med resultaterne (ibid.).

Af et tidligere gennemført meget grundigt review fremgår det, at forskere, efter at have gennemført omfattende søgninger i databaser, fandt frem til fem studier (med i alt 4516 deltagere) der opfyldte inklusionskriterierne (Gillen et al., 2017). De fem studier omfattede to på det organisatoriske niveau, to på det individuelle niveau og

en multilevel-intervention. På organisationsniveau viste resultaterne små forbedringer af omgangstonen (civility), og i det ene af studierne også reduktion af hård tone (incivility) mellem medarbejdere og ledere. En af interventionerne på individniveau (med 46 deltagere) fandt en positiv effekt af en indsats med udtryksfulde skriveopgaver, som var i stand til at reducere mobning signifikant i interventionsgruppen. Den anden indsats på individniveau var en kognitiv træningsindsats, som ikke havde nogen signifikant effekt på mobning. Multilevel-interventionen evaluerede en kombineret indsats med uddannelse og mobbepolitik, som blev gennemført i 5 store organisationer. Resultaterne viste ikke nogen signifikant effekt på mobning. Forskerne konkluderede, at organisatioriske og individrettede interventioner kunne forhindre mobbeadfærd på arbejdspladsen, men at evidensen og kvaliteten var lav (ibid.).

Ligeledes sammenfattede Nielsen og Einarsen i 2018 generelt forskningen inden for mobning. Gennem et *'overview af reviews'* trak de viden ud af 18 systematiske reviews og metaanalyser. I deres sammenfattende artikel har de særlig opmærksomhed på risikofaktorer, der kan føre til mobning, konsekvenser af mobning og interventioner. De studier, som har fokus på interventioner er gennemført på individ- eller gruppe-niveau. Nielsen & Einarsen konkluderer, at interventionerne ikke synes at have dokumenteret effekt på mobning, omend enkelte studier viser en vis positiv effekt på en kultur med 'hård tone'. Nielsen og Einarsen peger på, at der er skabt meget ny viden, men peger også på et stort behov for mere viden, ikke mindst med hensyn til interventioner.

Sammenfattende kan man sige, at langt den overvejende del af interventionerne på dette område er foregået på IGLO-niveauerne individ- eller gruppe. De har haft karakter af primær forebyggelse i den forstand, at man har forsøgt at mindske forekomsten af krænkende adfærd og fremme respektfulde kommunikationsformer. Interventionerne har i ringe grad adresseret det organisatoriske niveau ved at søge at reducere eller fjerne belastninger i arbejdet, som kan bidrage til at den krænkende adfærd opstår eller øges. Dog har nogle af indsatserne arbejdet med at gennemføre mobbepolitik.

Vidners rolle ved mobning og seksuel chikane – Eksempler på planlagte og afprøvede indsatser

At krænkende adfærd ikke alene handler om forholdet mellem den krænkede og den krænkende, men at andre medarbejdere kan blive påvirket negativt, og samtidig kan have en væsentlig indflydelse på, hvordan krænkelser udvikler sig, fremgår af forskning, som har undersøgt, hvordan vidners adfærd kan spille en rolle for, om situationer dæmpes eller eskalerer og bliver til mobning (se fx Pouwelse et al., 2021).

I den forbindelse er udviklet en protokol for et klynge-baseret RCT-intervention blandt norske industriarbejdere (Einarsen et al., 2020). Udgangspunktet for studiet er, at vidner til mobning ofte er passive, eller at de ligefrem støtter udøveren, men at vidner potentielt kan medvirke til at forebygge mobning ved at gribe ind overfor

krænkende handlinger. På den baggrund efterlyses udvikling af interventioner, der kan sikre, at vidner griber ind overfor krænkende handlinger og mobning. Forskerne vil gennemføre og evaluere effekten af en intervention, der har fokus på at fremme konstruktiv vidneadfærd mhp. at forebygge mobning på arbejdspladsen. Selve interventionen, som bl.a. bliver praktiseret gennem gruppesessioner med medarbejderne, indeholder information om teori om arbejdspladsmobning, videoer med scenarier og gruppediskussioner, scenarie-baserede quiz med refleksioner og forslag til lokale guidelines til at gribe ind overfor mobning. Disse sessioner udvikles til guidelines ift. vidne-adfærd ift. mobning. Interventionen skal gennemføres over et år i en norsk industrivirksomhed med inklusion af 1.500 medarbejdere fordelt på to store lokationer. I lighed med meta-reviewet refereret ovenfor (Rodríguez-Muñoz et al., 2025), indeholder interventionen aspekter af kognitive øvelser og uddannelses-/træningsprogrammer, og i lighed med de refererede studier i meta-reviewet er indsatsen primært planlagt til at foregå på gruppe-niveauet i organisationen (Einersen et al., 2020).

I relation til forebyggelse af seksuel chikane på arbejdspladsen har Nordisk Ministerråd understøttet et praksisorienteret forskningsprojekt, som skal øge opmærksomheden på negative konsekvenser af passiv eller samarbejdende vidneadfærd og dertil knyttede risikosituationer for seksuel chikane. I forskningsprojektet SUSH[21] udvikles empirisk testede indsatser mod seksuel chikane, som efterfølgende kan danne grundlag for interventioner på arbejdspladser i de nordiske lande. I Pedersen et al. (2023) rapporteres fra projektets delmål om at kortlægge indsatser overfor seksuel chikane i det norske politi samt at kortlægge dokumentation for effekter af de tiltag, som er blevet igangsat. Indsatserne knytter sig for eksempel til et generelt "opgør med macho-kultur og seksuel chikane", som blev sat som overskrift på perioden fra 2016-2020 og som blev fulgt op med "nultolerance overfor seksuel chikane" (2020-2023). I tilknytning til disse var der mere konkrete indsatser, som fx en *Overordnet plan for kønsbalance i lederstillinger* med konkrete målsætninger; indførelse af spørgsmål om uønsket seksuel opmærksomhed mhp. at understøtte dokumentation; nye rutiner for anmeldelse af oplevet seksuel chikane; udvikling af materiale til dilemmatræning med afsæt i seksuel chikane; plan for mangfoldighed sammen med et fokus på intersektionalitet.

Forfatterne skriver, at det er vanskeligt at påpege konkrete effekter af indsatserne. Dog synes der grundlag for at konstatere, at indsatserne har haft en positiv effekt på øget bevidsthed, tydeligere definitioner, lederuddannelse samt – nogle steder – et fald i rapportering af seksuel chikane. Omvendt peges også på, at der på nogle områder er mangelfuld systematik i dokumentation. Forskerne understreger, at forebyggelse af seksuel chikane kræver en kontinuerlig indsats, der involverer både

[21] https://nikk.no/fondprojekt/speak-up-a-practice-oriented-research-project-on-the-prevention-of-sexual-harassment-sush/

ledelse, medarbejdere og studerende ved *Politihøgskolan*. Ved at arbejde systematisk og målrettet med de ovennævnte tiltag, kan man skabe en arbejdspladskultur, hvor seksuel chikane ikke accepteres, og hvor alle føler sig trygge og respekterede.

Dette studie udgør et eksempel på en indsats, hvor man har forsøgt på en gang at adressere alle fire niveauer i IGLO-modellen, og både primær, sekundær og tertiær forebyggelse. Primær bl.a. i form af arbejde med arbejdsplads-kulturen og nul-tolerance, sekundær i form af arbejde med dilemmatænkning og vidners roller, og tertiær i relation til fx nye rutiner for anmeldelse.

Social kapital og relationel retfærdighed som mulige indsatsområder

En del studier, som har undersøgt mulige risikofaktorer for forekomsten af mobning. Her anvendes for eksempel metodiske tilgange, der gennem en række spørgsmål kan følge udviklingen i mulige risikofaktorer og mobning over tid. Sådanne studier giver ikke direkte viden om interventioner. Men forskningen kan bidrage til at udpege områder, hvor der kan laves organisatoriske indsatser, som efter stor sandsynlighed kan bidrage til primær forebyggelse på organisatoriskniveau, ved at reducere risikoen for forekomster af krænkende adfærd.

Flere studier har i den forbindelse peget på at social kapital, herunder specifikt oplevelsen af relationel retfærdighed, kan have en positiv indvirkning ift. forekomsten af mobning. Rudkjoebing et al. (2022) lavede for eksempel et forløbsstudie baseret på medarbejdere i den offentlige sektor (PRISME kohorten) som blev etableret i 2007 og fulgt op i 2009 og 2011. Baggrunden var viden om de sundhedsmæssige konsekvenser af mobning. Med studiet ville de afdække den potentielle sammenhæng mellem på den ene side psykologiske jobkrav, processuel og relationel retfærdighed samt indflydelse og på den anden side forekomsten af mobning eller at være vidne til mobning. Undersøgelsen viste på flere områder, at et lavt niveau af *oplevet relationel retfærdighed* over en 2-årig periode øger risikoen for mobning på arbejdspladsen. Oplevelsen af relationel retfærdighed handler bl.a. om den oplevede ledelseskvalitet, fx om der gives passende begrundelse for beslutninger, om der opleves ærlighed, ordentlighed og respekt i kommunikation mv. Forfatterne opsummerer, at passende indsatser kan sætte fokus på, at lederne har en øget interaktion med medarbejderne mhp. at opbygge et stærkere samarbejde. Der peges også på muligheden for lederuddannelse for at styrke ledelsens kompetencer i at anerkende medarbejderne, og få indblik i værktøjer til at skabe god work-life balance (ibid.).

Et andet studie, baseret på Den Nationale Arbejdsmiljøkohorte (NAK) 2010, undersøger fænomener der lægger i forlængelse af ovenstående: De potentielle sammenhænge mellem social kapital og mobning (Pihl et al., 2016). Forfatterne undersøger mulige sammenhænge mellem organisatorisk social kapital og forekomsten af mobning og de finder en betydelig sammenhæng. Resultaterne peger på, at lav social kapital medfører betydelig øget sandsynlighed for, at respondenterne har oplevet mobning eller været vidne til mobning. Forfatterne understreger, at det ikke er muligt at konkludere, at lav social kapital er direkte årsag til fremkomsten af mobning.

Men de antager, at det er en gensidigt forstærkende dynamik og at der derfor sandsynligvis vil være en gensidigt styrkende effekt ved at kombinere forebyggende interventioner ift. mobning med arbejdet for at styrke den sociale kapital.

Betydning af arbejdsplads- og læringskultur i relation til forebyggelse af mobning

Opfattelsen af krænkende adfærd, som noget der opstår og udvikles som en del af arbejdspladskulturen beskrives bl.a. af Mortensen et al. (2020). Forskerne beskriver på baggrund af omfattende forskning inden for det regionale område, hvordan mobning kan begribes i lyset af en *læringsorienteret forståelse af, hvordan arbejdspladskultur bliver til*. Kulturelle koder, herunder fx jargon, der opleves som hård tone, bliver selvforstærkende og bidrager til en negativ dynamik, som skaber grundlaget for krænkende handlinger. Forfatterne peger på, at den lærings- og arbejdspladskulturelle tilgang til mobning som fænomen, potentielt har vidtrækkende konsekvenser for fremtidige håndterings- og forebyggelsesstrategier. Mortensen et al. påpeger, at der har været en overvejende individorienteret fokus på rollerne som mobber, offer og eventuelt også vidne, frem for et arbejdspladskulturelt perspektiv. Forfatterne peger på, hvordan arbejdspladskulturer altid er i proces, og at forstyrrelser – fx i form af interventioner, som sætter fokus på fx dilemmasituationer – kan gøre ledere og medarbejdere mere bevidste om de kulturelle selvfølgeligheder, der praktiseres som tavs og kropslig adfærd. Særligt i belastede miljøer kan selv-beskyttende omgangsformer med 'hård tone' eller en 'rå jargon' blive selvfølgelige. Imens omgangsformen bliver oplevet som naturlig af mange, vil der også være nogle, som oplever situationer som grænseoverskridende. Studiet foreslår design af forebyggende interventioner, som skaber sådanne friktioner eller forstyrrelser, som kan "skubbe" til kulturen. I den sammenhæng kan nævnes, at en del virksomheder arbejder med forskellige typer af dilemmaspil, -cases, og dilemmakort, som kan bidrage til opmærksomhed på den eksisterende kultur og potentialerne for forandring.

Blandt opmærksomhedspunkter kan foruden "forstyrrelser" nævnes rekruttering af "etiske ledere" samt understøttelse af psykologisk tryghed. Studiet foreslår således indsatser primært på gruppe- og ledelsesniveauerne – og med et sigte på primær forebyggelse.

Kritiske succesfaktorer ved interventioner til forebyggelse af mobning

I 2020 gennemførte forskere et Delphi-studie, hvor faglige eksperter blev udvalgt mhp. at bidrage med deres erfaringsbaserede ekspertviden inden for arbejdspladsinterventioner i forhold til mobning. Formålet var at kortlægge de kritiske succesfaktorer for implementering af netop interventioner ift. arbejdsplads mobning (Murray et al., 2020). Forskerne pegede på, at evidensbaserede interventioner ofte bliver implementeret på en måde, der ikke stemmer overens med det planlagte design. Interventionerne mister under implementeringen deres mulighed for at virke efter hensigten og bliver sub-optimale (ibid., s.232). Eksperterne blev inviteret til at

vurdere kritiske succesfaktorer ifm. implementering af 11 arbejdspladsinterventioner. Interventionerne var fx *Træning i opmærksomhed på mobning, Undersøgelse af mobning, Kodeks, Coaching* mv. Seks kritiske succesfaktorer blev identificeret på tværs af adskillige interventioner. I 10 af 11 interventioner blev organisatorisk infrastruktur identificeret som kritisk faktor. De tre væsentligste kritiske succesfaktorer var:

1) Organisatorisk infrastruktur
2) Ledelsens commitment og engagement samt
3) Tilstedeværelsen af kompetente professionelle med adgang til de nødvendige ressourcer som står for faciliteringen.

Den organisatoriske infrastruktur handler både om konteksten omkring interventionerne og om karakteren af det rum, som interventionerne udgør: Infrastrukturen dækker fx administrativ støtte omkring interventionerne, at sikre tid og ressourcer, samt effektiv kommunikation som sikrer, at medarbejderne er informeret og modtagelige over for interventionen og sikrer at processen opnår den nødvendige tryghed og fortrolighed og at der løbende gives den nødvendige supervision og sparring (ibid.). Eksperternes vurdering af kritiske succesfaktorer peger på, at den kapacitet og de ressourcer, som er til stede i de enkelte virksomheder, har stor betydning for, om intentionerne bag interventionerne blive virkeliggjort. Kapacitet og ressourcer har bl.a. betydning ift. at *oversætte* og *virkeliggøre* de indsatser, som virksomheden vælger at sætte i søen (jf. figur 3.1 og anbefalingerne til organisatoriske interventioner generelt præsenteret i kapitel 4).

Sammenfatning vedrørende forebyggelse af krænkende handlinger

I dette afsnit har vi haft fokus på forskning om krænkende handlinger på arbejdspladsen. Der er en relativ omfangsrig forskning, som har undersøgt risikofaktorer og konsekvenser af mobning, imens der er begrænset forskning om interventioner. Særligt gælder det, at forskning, der dokumenterer en positiv effekt af konkrete indsatser eller interventioner er begrænset. Konklusionen fra forskerne bag nogle af de større review på området peger dels på, at det er muligt i nogen grad at reducere forekomsten af krænkende handlinger gennem indsatser på individ- eller gruppeniveau, men at der er behov for bedre undersøgelsesdesigns og mere forskning. Der ser ud til at være en stigende forskningsmæssig opmærksomhed på betydningen af vidner til mobning, og den potentielt positive rolle, som vidnerne kan spille i relation til forebyggelse af krænkende adfærd.

Der er i særlig grad behov for mere forskning, som inddrager det organisatoriske niveau, herunder arbejdspladskulturen og den sociale kapital, og ikke mindst den relationelle retfærdighed i forståelsen og forebyggelsen af krænkende adfærd.

At forbedre den relationelle retfærdighed og den sociale kapital kan sandsynligvis medvirke til at reducere mobning – om end vi ikke har fundet forskningsmæssigt dokumenterede effekter af en sådan indsats. Interventioner, der fokuserer på vid-

ners roller, har sandsynligvis også potentiale til at bidrage til forebyggelse af mobning. Det kan fx ske gennem indsatser, der involverer bl.a. gruppesessioner med træning, information om mobning, videoer med scenarier, diskussioner, quizzer etc.

Desuden peger forskning på, at arbejdspladskulturen har betydning for forekomsten af mobning. Metoder, der skaber opmærksomhed omkring kulturelle normer og dynamikker kan her være hjælpsomme. Fx dialogiske metoder, hvor medarbejdere undersøger konkrete dilemmasituationer, og kognitive øvelser, (som også behandles i næste afsnit om forebyggelse af vold og trusler om vold) kan medvirke til at fremme evnen til at håndtere vanskelige situationer. Rekruttering af "etiske ledere" og fokus på psykologisk tryghed er også vigtige elementer.

Det er vigtigt at huske, at forebyggelse af krænkende handlinger kræver en *kontinuerlig indsats.* Der er ingen hurtige løsninger, men ved at arbejde systematisk og målrettet med de ovennævnte tiltag kan virksomheder skabe en arbejdspladskultur, hvor alle føler sig trygge og respekterede.

Seks kritiske succesfaktorer for implementering af interventioner mod mobning blev identificeret, hvoraf de tre vigtigste var: Organisatorisk infrastruktur, ledelsens engagement samt kompetente professionelle med ressourcer til at facilitere interventionen.

5.3 Viden om indsatser rettet mod vold og trusler om vold

I et meget stort systematisk overview-review – som vi vender nærmere tilbage til i kapitel 6 – undersøges hvor effektive interventioner på organisationsniveau er ift. at forbedre forskellige aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø, helbred/sundhed og fastholdelse af medarbejdere (Aust et al., 2023). Som en delmængde af overview-reviewet inkluderes fire systematiske review, som specifikt undersøger forebyggelse af vold. Disse dækker over i alt 68 enkeltstående interventionsstudier. Det vurderes, at en stor del af interventionerne har haft fokus på uddannelse af medarbejderne. Tre review fandt, at uddannelse kan forbedre selvtilliden i relation til håndtering af truende situationer blandt medarbejderne, mens to fandt, at det også kan bidrage med øget viden. Når spørgsmålet falder på en effekt i form af en reduktion i omfanget af vold, fandt forfatterne dog at sammenhængen var mere usikker. Forfatterne konkluderer generelt, at nogle interventioner på organisationsniveau kan have positive arbejdsmiljømæssige og helbredsmæssige konsekvenser. Men de peger samtidig på, at det er vanskeligt at finde en høj evidens på studierne, herunder dem der vedrører voldsforebyggelse.

I en kortlægning af viden om interventioner og forebyggelse af vold og trusler om vold gennemført inden for det regionale område i Danmark (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021), inddelte forskerne interventioner på området i tre typer:

- Træning af medarbejdere (for eksempel de-eskaleringsteknikker, kommunikationstræning, risikovurdering af patienterne)
- Arbejdspladsens fysiske indretning (for eksempel overfaldsalarmer, adgangsforhold, indretning af venteværelse)

- Organisatoriske indsatser (for eksempel registrerings- og voldspolitik, nultolerancepolitik, ledelsens indsats for voldsforebyggelse)

En opdeling, som oprindeligt var foreslået af Wassell (2009).

I relation til organisatoriske indsatser kunne tilføjes indsatser, som mere direkte handler om organisering af arbejdet, herunder bemanding ift. borgere, vurdering af kompetencer hos personalet knyttet til borgernes situation eller vurdering af alenearbejde.

Træning af medarbejderne kan fx bestå af kommunikationstræning og træning af deeskaleringsteknikker, og her kan der som nævnt findes positive resultater ift. øget viden og selvtillid ift. håndtering af vold mv. (Jf. Aust et al., 2023). De uklare resultater i relation til effekten på omfanget af voldsepisoder kan skyldes en tendens til, at registrering af voldsepisoder ofte stiger ifm. voldsforebyggelsesindsatser, idet opmærksomheden på fænomenet øges. Herudover anføres, at *træning af medarbejderne*, også har fokus på systematisk at identificere risikoadfærd. Et eksempel er risikovurderingsværktøjer som Brøset Violence Checklist (BVC), der inden for psykiatrien har vist gode resultater (Sarver et al., 2019) mht. tidligt at identificere risiko for udadreagerende adfærd. Anvendelsen af BVC viste, at der for hvert ekstra point i scoringen var der øget risiko for vold. På den baggrund skal der gives skærpet opmærksomhed til disse patienter ved indlæggelsen ved brug af voldsscreeningsværktøjer. Aktuelt arbejdes der med at afprøve værktøjer til voldsforebyggelse inden for hospitalssektoren (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021).

Arbejdspladsens fysiske indretning er desuden et område, hvor der er gennemført en række interventioner med gode resultater. Godt udsyn over arbejdspladsen, at sørge for venteværelser og god belysning af mørke områder kan nævnes (med ref. til Morphet et al., 2018).

I relation til *organisatoriske indsatser* nævnes registreringer af vold og trusler om vold som indsatser, samtidig med, at det påpeges, at det er usikkert om registreringerne i sig selv forebygger vold og trusler om vold. Der peges på, at sådanne registreringer skal indgå i en sammenhæng, hvor man sørger for en systematik i læringen af hændelserne (Morphet et al., 2018).

Set i relation til IGLO-modellen foregår der de beskrevne indsatser primært på individniveauet (træning, identificering af risikoadfærd, kommunikation og screening) eller på organisatorisk niveau (registrering, fysisk indretning af arbejdspladsen). Målet er både primær forebyggelse (fx gennem bedre indretning), sekundær (screening af patienter og de-eskalering af episoder) i nogen grad kombineret med tertiær (registrering af hændelser) kombineret med læring (og forventeligt tiltage af primær forebyggende karakter.

Interventioner med fokus på træning og uddannelse

Et systematisk review af forskningslitteraturen vedrørende interventioner til at deeskalere vold på arbejdspladsen, har særlig fokus på sygeplejersker i sundhedsvæsenet. Her identificeres samlet 26 enkeltstudier (Somani et al., 2021). Forskerne grupperer interventionsstudierne i tre kategorier og åbner i den forbindelse op for en yderligere præcisering af trænings- og uddannelsesinterventioner:

1) *Enkeltstående træningssessioner og workshops,* som har forskellige formål. Nogen med fokus på håndteringen af fysisk og psykisk vold, andre mere specifikt rettede mod håndtering af seksuel chikane, særligt fra mandlige patienter. Herudover var der workshops, som havde fokus på bl.a. arbejdspladsmobning, som i en dansk reguleringsmæssig sammenhæng forstås som krænkende handlinger (jf. forrige afsnit).
2) Herudover er der *strukturerede uddannelsesprogrammer*, som typisk løber over flere uger og åbner op for en bredere og dybere information. Også her arbejdes med forskellige temaer, hvoraf nogle har fokus på vold udøvet af brugere, imens andre har fokus på arbejdspladsmobning og seksuel chikane, som foregår mellem medarbejdere samt mellem ledere og medarbejdere (krænkende handlinger). En række af disse bruger mere strukturerede uddannelsesprogrammer i deres interventionstilgange, fx kognitive øvelser, hvor deltagerne arbejder med specifikke scenarier og praktiserer rollespil mhp. at understøtte evnen til at håndtere konkrete situationer.
3) Den tredje tilgang bestod af *multikomponent-interventioner*, der typisk var flerstrengede og involverede flere aktører. De fleste interventioner handlede om patient til medarbejdere vold, og inkluderede såvel vold som trusler om vold. I sådanne tilgange kunne fx inkluderes en systematisk gennemgang af arbejdspladsen med involvering af medarbejdere i at vurdere, hvilke typer af handlinger, der kunne reducere forekomsten af vold mod sygeplejersker. Disse tilgange omfattede ofte organisatoriske ændringer, såsom indførelse af voldsrapporteringssystemer på arbejdspladsen, foruden træning af sygeplejersker.

Forskerne skaber gennem sammenligning af resultaterne fra de forskellige interventioner et samlet billede: De peger på, at de *enkeltstående træningssessioner og workshops* samt de *strukturerede uddannelsesprogrammer* kan have en positiv effekt. De peger også på, at virkningerne er begrænsede. For effektivt at bekæmpe vold på arbejdspladsen mod sygeplejersker, skal sundhedsorganisationer implementere multikomponent-interventioner, som ideelt set involverer alle interessenter. De ambitiøse og flerstrengede tilgange, har altså – og ikke overraskende – ifølge forskerne en større sandsynlighed for at virke (Somani et al., 2021).

Det er dog også værd at understrege, at de mere fokuserede tilgange synes at have positive virkninger. I nogle situationer, og afhængig af ressourcer, tid mv., vil det altså være en mere farbar vej at virkeliggøre de mere afgrænsede tilgange. Hvis

dette så betyder, at tilgangen også kan skræddersys i et samspil med den pågældende arbejdsplads, kan det udgøre et solidt skridt på vejen.

Sikkerhedsorienterede og fagligt orienterede tilgange til forebyggelse af vold

Hansen et al. (2017) har undersøgt arbejdsmiljøarbejdet med vold på et døgn- og aflastningstilbud og to socialpsykiatriske bosteder. De skelner mellem en *sikkerhedsorienteret tilgang til voldsforebyggelse* og en *fagligt orienteret tilgang* (Hansen et al., 2017). Den sikkerhedsorienterede tilgang lægger hovedvægt på systematisering og beskyttelse af personalet mod vold og trusler om vold. Overfor – eller parallelt med denne tilgang – peges på en fagligt orienteret tilgang, der i større grad lægger vægt på voldsforebyggelsen ud fra et pædagogisk, socialt- og sundhedsfagligt forankret relationelt arbejde. Denne tilgang er udviklet over tid, men trækker spor tilbage i Danmark til 1980erne. Vold anses ikke alene at være iboende i den person som udøver volden. Den opstår i bestemte relationer og situationer. Forebyggelsesarbejdet anses derfor ikke isoleret som en arbejdsmiljømæssig opgave, men som en udfordring integreret i det faglige arbejde, der kalder på et relationelt og situationelt arbejde i mødet mellem borgere og medarbejdere, samt i samspillet medarbejderne indbyrdes.

Forfatterne peger bl.a. på, hvordan den sikkerhedsorienterede tilgang vinder frem på arbejdspladserne, og at den faglighedsorienterede tilgang 'selvfølgeliggøres', imens den er udfordret af både flere voldsomme episoder og af de gældende arbejdsbetingelser i sektoren. De to tilgange kan eksistere parallelt, men kan også afstedkomme indbyggede dilemmaer i personalets dagligdag: Hvor en faglighedsorienteret tilgang betoner beboerne som "*ressourcerige og med udviklingspotentiale"*, må de ud fra et sikkerhedsorienteret perspektiv anses for *"'eksplosive' og potentielt farlige."* (ibid.)

Fænomenet vold og trusler om vold er et komplekst område, som ikke kan løses med et *quick fix*. Antageligvis handler arbejdet med voldsforebyggelse i mindre grad om et *enten-eller* tilgang i spørgsmålet om en faglighedsorienteret og sikkerhedsorienteret tilgang, og i stedet om, hvordan de to perspektiver balancerer så et *både-og* kan realiseres. En udfordring kan være, at den faglighedsorienterede tilgang forudsætter rum til løbende refleksion og læring med fokus på det faglige relationsarbejde. Fraværet af tilstrækkelige ressourcer gør det nødvendigt at praktisere den sikkerhedsorienterede tilgang, og de begrænsede ressourcer reducerer rummet for det faglige relationsarbejde. Dette skaber potentielt en selvforstærkende negativ dynamik.

Et nyere dansk registerstudie af effekten af flere samtidige arbejdsmiljøbelastninger samtidigt, viste bl.a. at stor arbejdsmængde og tidspres i kombination med arbejdsrelateret vold, havde en negativ effekt på langvarigt sygefravær, som var større end effekten af de to arbejdsmiljøbelastninger hver for sig (Clausen et al.2017). Dette resultat understøtter, at der er tale om en selvforstærkende dynamik, når vold og

trusler optræder på arbejdspladser, hvor arbejdsmængden og tidspresset samtidigt er stort.

Intervention til integreret voldsforebyggelse

Andersen et al. (2021) undersøgte muligheden for at udvikle en integreret voldsforebyggelsesintervention inden for to højrisikobrancher – psykiatrien og kriminalforsorgen i perioden 2017-2020. At der er tale om en *integreret* tilgang, betoner hvordan voldsforebyggelsen på samme tid skal arbejde med medarbejderinddragelse og sikre lederengagement ifm. forandringerne. Arbejdspladserne skulle – pba kortlægning og gennem seminarer – selv identificere indsatsområder og udvikle handleplaner med målet om at forbedre deres arbejde med at forebygge vold og trusler.

Samlet blev der genereret tolv overordnede emner med ideer. Der var tre emner som blev behandlet på mere end halvdelen af alle arbejdspladser:

1) Konkrete metoder til voldsforebyggelse;
2) Kommunikation og overlevering internt i kollegagruppen og
3) Introduktion af nye medarbejdere og vikarer.

Hver arbejdsplads udviklede meget specifikke indsatser, som var tilpasset den konkrete situation på arbejdspladsen, og nogen arbejdspladser valgte at have fokus på at udvikle og optimere eksisterende metoder. Projektet konkluderer, at næsten alle deltagende arbejdspladser (13 ud af 16) var i stand til at gennemføre interventionen med en høj implementeringsgrad (73 %), og at denne indsats førte til udvikling af flere konkrete og tilpassede handleplaner for voldsforebyggelse. Tre arbejdspladser udgik pga. af uro på arbejdspladserne i forbindelse med lederskifte, manglende tid og ressourcer. En kvantitativ evaluering viste forbedringer på hovedudfaldsmålet (”I hvor høj grad bliver der løbende justeret på jeres forebyggelsesindsats som følge af registreringer og fælles erfaringer?”). Forbedringen var statistisk signifikant i psykiatrien men ikke i kriminalforsorgen (ibid.).

En udlægning af resultaterne kan være, at den integrerede voldsforebyggelse er værdifuld, idet den overordnede intervention består i, at deltagerne selv involveres i at kortlægge indsatsområder og udvikle handleplaner. Tilgangen danner i dag baggrund for et værktøj på Arbejdstilsynets website[22]. Sandsynligheden for at de konkrete indsatser, tager afsæt i de helt specifikke faglige og kerneopgave-orienterede problemstillinger, som medarbejdere og ledere kender til, er meget høj. Dette skaber et grundlæggende engagement, og er med til at styrke arbejdspladsens kapacitet på arbejdsmiljøområdet omkring voldsforebyggelse.

[22] https://nfa.dk/vaerktoejer/andre-vaerktoejer/integreret-voldsforebyg

Ressourcer, prioritering og organisatorisk 'fit' ved integreret voldsforebyggelse

Jaspers et al. (2022) tager afsæt i en realistisk evalueringsramme for at undersøge, hvilke kontekstuelle aspekter og mekanismer, der er afgørende for implementeringen af en integreret og skræddersyet indsats for at forebygge vold og trusler om vold fra patienter eller indsatte mod ansatte ved psykiatriske enheder samt i fængsler og arresthuse (studiet er også omtalt i afsnit 4.2. og 4.7).

Undersøgelsen tog afsæt i tre nyere studier, som indikerer, at uddannelse kan være en hensigtsmæssig måde at håndtere voldsforebyggelse. Samtidig peges på, *at der er usikkerhed om, hvad det er som faktisk virker*. Formålet med det specifikke studie var at undersøge, hvad der skulle til, for at en voldsforebyggende intervention i praksis kom til at virke. Hvilke aspekter af konteksten og hvilke mekanismer var afgørende for at implementeringen var vellykket, og kunne forebygge vold og trusler om vold fra patienter eller indsatte mod ansatte i psykiatriske enheder og i fængsler og arresthuse.

Forskerne valgte to arbejdspladser inden psykiatri og to inden for kriminalforsorgen, som allerede havde gennemført interventionen. Begge steder blev valgt to arbejdspladser med henholdsvis høj og lav implementeringsgrad. Med afsæt i den realistiske evalueringsramme gennemførte forskerne en tematisk analyse af de fire udvalgte cases. Forskerne fandt frem til tre områder, der var vigtige for, at interventionen var blevet vellykket implementeret: *prioritering, synergi med samtidige forandringsprocesser* samt *interventions fit*. Forfatterne fandt også tre forhold i konteksten, som i væsentlig grad hæmmede implementeringen: *mangel på ressourcer* (personalegennemstrømning (staff instability), *utilstrækkelig tid, mangel på mentale ressourcer* og *ressourcekrævende samtidige processer*. Studiet viste således, at et fravær af ressourcer, blokerede for realiseringen af de mekanismer, som var nødvendige for en høj implementeringsgrad (ibid.).

Disse fund peger i retning af kontekstuelle aspekter, som i nogen grad kan ligger udenfor arbejdspladsernes umiddelbare handlerum og som kan hæmme implementeringer. Det peger dog også på hvor vigtigt det er, at arbejdspladsen prioriterer indsatsen, at den forankres i arbejdspladsens aktuelle behov og udviklingsretning, og at den passer til kulturen og kan fungere i synergi med andre organisatoriske forandringer og indsatser på arbejdspladsen (se kapitel 4).

Virkninger ved gennemførelse af voldsforebyggende politikker

Gadegaard et al. (2018) undersøgte i et longitudinelt studie, sammenhængen mellem gennemførelse af voldsforebyggende politikker og eksponering for vold og trusler på arbejdspladsen inden for fire højrisiko-sektorer: psykiatri, specialskoler, ældrepleje og kriminalforsorg. De deltagende medarbejdere svarede på spørgsmål vedrørende deres oplevelse af forebyggelsesadfærd på arbejdspladsen, hvilket blev koblet med selvrapporteret udsættelse for vold og trusler om vold. Der blev målt på forebyggelsesadfærd fra hhv. topledelse, nærmeste leder (supervisor) og kolleger.

Topledelsens forebyggelsesadfærd kunne for eksempel handle om, i hvilket omfang der blev investeret tid og penge i voldsforebyggende træning for medarbejdere, samt om der indgik overvejelser vedrørende voldsforebyggelse ift. bemanding og indtag af borgere mv. I relation til nærmeste leder var der fokus fx på, om leder følger op på anmeldelser af hændelser med vold samt rapporterer trusler om vold, og om lederen sørger for tilstrækkelig hjælp og støtte efter en voldelig eller truende hændelse. Endelig blev der spurgt til om kolleger fx havde fokus på rapportering, og om der blev givet tilstrækkelig hjælp og støtte ifm. hændelser med vold eller trusler om vold. Resultaterne viste, at der er færre selvrapporterede tilfælde af vold og trusler om vold ved højere forebyggelsesadfærd. Sammenhæng var signifikant inden for psykiatri, ældrepleje og kriminalforsorg, men ikke inden for specialskoleområdet. Resultaterne peger desuden på, at forebyggelseseffekten synes at være større, når der er tale om moderat hyppighed af vold og trusler. Hvor der er meget hyppige hændelser af vold, forudsættes en indgriben fra topledelsen.

Sammenfatning om indsatser mod vold og trusler om vold

Gennem review af forskningslitteraturen har vi i dette kapitel undersøgt forskellige tilgange til forebyggelse af vold og trusler om vold på arbejdspladser. Forskningen afdækker forskellige typer af interventioner, herunder fx træning af medarbejdere, fysisk indretning af arbejdspladser og organisatoriske indsatser. Derudover undersøges implementeringen af voldsforebyggende politikker, virkningsfulde mekanismer og de kontekstuelle aspekter, der er afgørende for succesfuld oversættelse og implementering.

Som del af et stort systematisk overview-review (Aust et al., 2023) blev effekten af forskellige interventioner på organisationsniveau vedrørende voldsforebyggelse undersøgt. Kravet til evidens er højt og mange studier viser ikke en tydelig dokumenteret effekt. Dog er der studier der fx viser, at uddannelse af medarbejderne kan forbedre selvtilliden, og bidrage til øget viden. Studiet konkluderer, at der for nogle interventioner vurderes at være positive arbejdsmiljømæssige og helbredsmæssige konsekvenser, men at effekten ift. at mindske voldelige episoder er usikker. Studiet fremhæver betydningen af implementering og kontekst og peger på behovet for mere forskning i, hvilke mekanismer der er afgørende for succesfuld implementering.

Voldsforebyggende indsatser blev i et andet review, kategoriseret i tre typer (Wassell, 2009; Hagedorn-Rasmussen et al., 2021): 1) træning af medarbejdere, 2) arbejdspladsens fysiske indretning og 3) organisatoriske indsatser. Træning af medarbejdere kan fx handle om kommunikationstræning og deeskaleringsteknikker der kan øge medarbejdernes viden og selvtillid i det forebyggende arbejde med vold. Desuden peges på, at træning i risikovurdering, fx ved brug af Brøset Violence Checklist (BVC), kan hjælpe med at identificere risikoadfærd tidligt. Arbejdspladsens fysiske indretning knytter an til indsatser, der fx sikrer et godt udsyn, overfaldsalarmer, god belysning samt strategisk indretning af venteværelser, der kan bidrage til

forebyggelse. Endelig kan de organisatoriske indsatser bestå af elementer som registrering af vold og trusler, voldspolitikker, nultolerancepolitikker og ledelsens engagement i voldsforebyggelse.

Et andet review inden for sygeplejeområdet vurderer effekter baseret på *enkeltstående træningssessioner og workshops, strukturerede uddannelsesprogrammer*, og *multikomponent-interventioner*. Forskerne konkluderer, at de *enkeltstående træningssessioner og workshops* og *strukturerede uddannelsesprogrammer* kan have positive virkninger, men at *multikomponent-interventioner* er at foretrække, hvis der effektivt skal gøres noget ved vold og trusler om vold. Det er dog værd at understrege, at de mere afgrænsede tiltag, kan være relevante i sammenhænge, hvor rammerne ikke umiddelbart muliggør omfangsrige interventioner. Måske særligt, hvis også medarbejderne bliver inddraget.

På baggrund af forskning i integreret voldsforebyggelse peger Andersen et al. (2021) på, at sandsynligheden for succesfuld implementering øges, når medarbejderne inddrages i at identificere indsatsområder og udvikle handleplaner. Den integrerede voldsforebyggelse kan føre til udvikling af konkrete og tilpassede handleplaner, der tager højde for arbejdspladsens specifikke behov.

Betydningen af kontekst og mekanismer for implementering af integreret voldsforebyggelse synes også at blive understøttet af Jaspers et al. (2022), der finder, at prioritering, synergi og interventions fit er afgørende for succesfuld implementering. De peger samtidig på, at mangel på ressourcer, herunder personale, tid og mentale ressourcer, kan hæmme implementeringen.

Gadegaard et al. (2018) undersøger sammenhængen mellem voldsforebyggende politikker og forebyggelsesadfærd på den ene side og eksponering for vold og trusler på arbejdspladsen på den anden side. Resultaterne af dette studier pegede på, at en højere grad af forebyggelsesadfærd blandt ledere og medarbejdere hang sammen med en lavere selvrapporteret udsættelse for vold og trusler på arbejdspladsen inden for tre af de fire sektorer, som undersøges. Altså, at der er færre, der rapporterer vold og trusler om vold, ved udbredt anvendelse forebyggelsesadfærd på arbejdspladsen. Det peger på, at både topledelse, nærmeste leder og kolleger spiller en rolle i at skabe en kultur, der forebygger vold og trusler.

6 INDSATSER TIL FOREBYGGELSE OG FORBEDRING - ORGANISATIONSNIVEAU

6.1 Introduktion

I dette- og i de følgende 4 kapitler beskriver vi en række indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø og forebyggelse af stress, som er gennemført og dokumenteret i forskningen på de fire niveauer af IGLO-modellen. Indsatser rettet mod det samfundsmæssige niveau (det sidste O i IGLOO, se afsnit 2.4) bliver behandlet flere steder i kapital 3. Vi indleder i kapitel 6 med beskrivelse af indsatser gennemført på det organisatoriske niveau, og dernæst følger indsatser på niveauerne af henholdsvis ledelse (kapitel 7) og grupper (kapitel 8), sidst de individ-rettede indsatser (kapitel 9). Indsatserne på organisationsniveau inddeles desuden i relation til de 5 jobtyper, beskrevet i afsnit 2.3.

Mange indsatser på det organisatoriske niveau har karakter af primær forebyggelse, idet de sigter mod at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, som kan bidrage til at forebygge belastninger og at håndtere arbejdsbelastninger på måder, så det forhindres, at mentale helbredsproblemer opstår. Organisatoriske indsatser kan søge at skabe forbedringer i arbejdets organisering og tilrettelæggelse, eller de kan have fokus på implementering af politikker og praksisser. Ofte er målet at skabe forbedringer i en eller flere af jobfaktorerne eller i de relationelle de faktorer i arbejdsmiljøet (Jf. den blå og den grønne boks i figur 2.1) og derigennem at påvirke helbred og velbefindende i positiv retning. En enkelt indsats med mindfulness-træning spænder over flere IGLO-niveauer, og det kan diskuteres, hvor det er mest passende at præsente den. Den er inkluderet i kapitel 9 under individuelle indsatser, men præsenteres også i kapitel 6, fordi det samtidig handler om udvikling af social kapital.

Kapitlet indledes med en gennemgang af resultaterne fra et meget stort meta-review, der sammenfatter, hvor sikker den forskningsmæssige viden om *effekterne* af organisatoriske interventioner er på en række forskellige områder. I og med at der er tale om et review af review, baseret på i alt knap 1000 enkelt-studier, bliver beskrivelser og resultater nødvendigvis meget overordnede. Mange af de overordnede resultater vil blive uddybet og nuanceret i senere kapitler eller er allerede blevet det i tidligere.

Dernæst følger eksempler på indsatser inden for 1) *Produktion af ting*, 2) *Bygge og anlæg*, 3) *Arbejde med symboler*, 4) *Sundhed, omsorg og uddannelse* og 5) *Servicearbejde med mennesker*. I disse eksempler, er det ikke effekterne, der er i fokus, men derimod hvad det er for *indsatser,* der er gennemført. Eksemplerne skal tjene som inspiration til, hvilke indsatser det er muligt at gennemføre på forskellige typer af virksomheder og i relation til forskellige typer af problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Nogle af eksemplerne kan desuden bidrage til en opmærksomhed på risici og faldgruber, som man skal søge at undgå ved implementering af organisatoriske interventioner.

6.2 Viden om effekt af interventioner på det organisatoriske niveau

En international gruppe af forskere har gennemført et stort review af reviews om organisatoriske interventionsstudier (Aust et al., 2023), med det formål at undersøge kvaliteten af den eksisterende forskningsbaserede evidens. Deres review omfatter 52 tidligere publicerede reviews. Tilsammen dækkede de 52 review over 957 primære interventionsstudier. Tredive review fokuserede på specifikke jobgrupper, heraf 28 inden for social- og sundhedssektoren, ét blandt skolelærere og ét blandt mandlige industriarbejdere. De resterende 22 review inkluderede interventioner fra blandede jobgrupper.

Forskergruppen konkluderede, at interventioner på organisationsniveau har potentiale til at forbedre både medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø og sundhed. Det betyder, at både ugunstige psykosociale arbejdsforhold og negative helbredskonsekvenser kan forebygges gennem forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø (ibid.).

De kom frem til denne konklusion gennem en omfattende proces, hvor de vurderede kvaliteten af 76 reviews, og kun inddrog dem, som de vurderede var af høj eller af moderat kvalitet (52). (I præsentationen af resultaterne herunder, har vi udeladt vurderingen af evidensens kvalitet, som kan skyldes mange forhold, og nemt kan blive fejltolket).

Særligt viste resultaterne:

- Positive effekter af interventioner med fokus på *ændringer i arbejdstidens organisering.* Baseret på fire reviews konkluderede forskerne, at ændringer i arbejdstidens organisering, og i særlig grad dem, der giver medarbejderne mere indflydelse på planlægning af deres arbejdstid (fx indflydelse på vagter), har positive effekter på helbred, velbefindende og arbejde-privatlivs balance.
- Positive effekter af interventioner med fokus på *indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdets organisering.* Baseret på 4 reviews konkluderer forskerne at øget kontrol kan føre til positive helbredseffekter. Der var en tendens til, at indsatserne med større sandsynlighed havde en positiv effekt, når formålet var at forbedre arbejdernes trivsel fremfor virksomhedens økonomi.
- Positive effekter af *ændringer af tilgange på social- og sundhedsområdet.* Tre review havde undersøgt effekten af at introducere nye tilgange til plejen af demente borgere, og alle fandt nogle positive resultater i relation til viden, udbrændthed, stress eller jobtilfredshed.
- Positive effekter af nogle indsatser til *forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø*. Tre reviews havde undersøgt effekten af interventioner på organisationsniveau med det formål at understøtte det psykosociale arbejdsmiljø generelt. Der var positive effekter af indsatser, der arbejdede med at styrke kommunikation og støtte i arbejdsgrupper (se kapitel 8) og af indsatser, der brugte en deltagerinvolverende tilgang til forbedring af procedurer i relation til arbejdsmiljø og kerneopgave (se afsnit 4. 4. og 7).

- Blandede effekter af *introduktionsprogrammer.* Baseret på resultater fra seks review, som havde undersøgt effekten af introduktions- og mentorprogrammer for nyuddannede sygeplejersker, konkluderer forskerne, at der var positive effekter på forbedring af kompetencer og blandede resultater for effekter på andre outcome og på fastholdelse.
- Usikkerhed om effekten af indsatser til *forebyggelse af vold*. Baseret på resultater fra fire review af interventioner rettet mod forebyggelse af vold fra patienter, konkluderer forskerne, at træning af de ansatte kan øge tryghed og viden, mens det er mere usikkert, om det også kan mindske volden (se afsnit 5.2).
- Positive effekter af *ledelsesudvikling eller træning for lederne*. Seks review havde undersøgt effekten af forskellige typer af indsatser rettet mod ledere. Fire review fandt positive effekter for lederne, særligt i form af øget viden (se kapitel 7).
- Blandede effekter af *ledelsesudvikling eller træning* i relation til medarbejdernes mentale helbred, trivsel, jobtilfredshed etc. (se kapitel 7).

Desuden fandt forskerne positive effekter af interventioner der havde til formål at mindske udbrændthed og blandede resultater i relation til diverse andre sundheds- og trivsels-outcome. For alle andre typer interventioner, herunder tiltag med fokus på fastholdelse, var effekterne mere usikre.

- Otte reviews havde undersøgt *effekten af organisationsrettede interventioner på udbrændthed,* og forskerne fandt, at disse interventioner enten i sig selv eller i kombination med individrettede indsatser kunne reducere udbrændthed.
- Seks reviews havde undersøgt *effekten af organisatoriske interventioner på stress*. De seks review kom frem til ret forskellige konklusioner. To reviews baseret på meta-analyser fandt ingen effekt på stress, mens et review konkluderede, at det alene var interventioner i arbejdstidens organisering, som havde en positiv effekt. Et review fandt nogle positive effekter af alle typer interventioner. Et andet fandt en effekt af kombinerede organisations-niveau og individrettede interventioner, og et tredje fandt potentialer for positive effekter, men kunne ikke konkludere noget pga for få studier. Forskerne konkluderer, at der er inkonsistent evidens.
- Seks reviews havde undersøgt *effekten af organisatoriske interventioner på andre helbreds- og trivsels outcomes.* Alle review fandt, at mindst halvdelen af interventionerne viste positive effekter, enkelte alene i relation til ansatte i høj risiko. To review fandt bedst effekt af kombinerede individ- og organisationsrettede interventioner og fra interventioner rettet mod mange organisatoriske aspekter samtidigt. Forskerne konkluderer at der er evidens af moderat kvalitet for disse outcomes.

(Aust et al., 2023).

Reviewet af Aust et al. (2023), slår således fast, at en lang række forskellige indsatser på det organisatoriske niveau kan have positive effekter på stress og psykisk arbejdsmiljø, men at det langt fra er altid, at de får det. Effekten handler med stor sandsynlighed om, hvordan de passer til virksomhedens behov og hvordan bliver planlagt, implementeret og integreret i praksis (se kapitel 4). Særligt viste reviewet positive effekter af øget medarbejderindflydelse på arbejdets organisering, løsning af arbejdsopgaverne og arbejdstidens tilrettelæggelse. Resultaterne pegede dog også på, at det var vigtigt, at intentionen med indsatserne var at forbedre medarbejdertrivsel snarere end at forbedre virksomhedens økonomi.

Der var også positive effekter af indsatser til styrkelse af team-samarbejde, og af deltagerinvolverende tilgange til forbedring af procedurer i relation til arbejdsmiljø og kerneopgave. Ændrede faglige tilgange til plejen af demente borgere viste sig at kunne bidrage til bedre jobtilfredshed og viden, og mindre udbrændthed og stress.

Resultaterne i relation til forebyggelse af vold fra patienter/klienter viste positive effekter på medarbejdernes tryghed og viden, men det er usikkert om de reducerede forekomsten af vold. Tilsvarende viste lederuddannelse positive effekter på ledernes viden og velbefindende, men effekten på medarbejdernes trivsel og jobtilfredshed var mere usikker.

I den følgende gennemgang vil vi lægge hovedvægten ikke på effekterne af indsatserne men på indholdet og organiseringen af de gennemførte indsatser.

6.3 Eksempler på indsatser – Produktion af ting

Industri dækker over en bred vifte af virksomheder, heraf mange inden for det private område, og mange små og mellemstore virksomheder. Langt den største del af forskningen er gennemført i store industrivirksomheder (bl.a. fordi det her er muligt at opnå tilstrækkeligt stor kvantitativ volumen til kvantitative analyser). Der er meget begrænset forskning om organisatoriske arbejdspladsinterventioner med fokus på det psykosociale arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Forskning har peget på, at SMV'erne generelt er mindre tilbøjelige til at implementere sundhedsfremmende indsatser, viser mindre interesse, oplever mindre opbakning til det fra ledelsen, som i givet fald oplever et stort ansvar for implementeringen, der er i forvejen en høj arbejdsbelastning og høj stress som følge af begrænsede ressourcer og kapacitet (Paterson et al., 2023). Det er derfor ikke overraskende, at der kun er publiceret meget lidt forskning vedrørende interventioner med specifikt fokus på SMV'er.

Kommunikation og social interaktion mellem medarbejdere og ledere

En intervention blev gennemført i en global produktionsvirksomhed med cirka 100.000 ansatte. De to afdelinger, der deltog i undersøgelsen, var fra samme lokalitet i Sverige (Backström & Berglund, 2022). Interventionsgruppen bestod af 55 medarbejdere fra syv enheder, og kontrolgruppen af 102 medarbejdere fra 12 enheder. Formålene var at undersøge 1. om løsningfokuseret interaktionstræning (se beskri-

velse lidt længere nede) gør det muligt for ledere og medarbejdere at udvikle og implementere handlinger, der forbedrer deres psykosociale arbejdsmiljø, og 2. om forbedringer i de sociale interaktioner faktisk fører til positive ændringer i det psykosociale arbejdsmiljø.

Interventionen tog udgangspunkt i en antagelse om, at det der er afgørende for det psykosociale arbejdsmiljø, er de sociale strukturer, der opstår omkring samarbejdet. Relationer, socialt klima og vaner er eksempler på sociale strukturer der organiserer team-medlemmer og udgør deres psykosociale arbejdsmiljø. Interventionen blev gennemført i fire faser, der omfattede planlægning, baseline risikovurdering, træning og opfølgning. Interventionen skulle bidrage til at identificere og håndtere udfordringer i de sociale strukturer på arbejdspladsen. Der blev gennemført et ret omfattende uddannelses- og træningsforløb med to træningsforløb af 4-5 moduler. En del gennemført som skræddersyede e-læringsforløb. En del handlede om psykosocial risikovurdering, og ideer til håndtering. En anden del havde fokus på at støtte lederne i facilitering af team-dialoger, og øge deltagernes kompetence og fortrolighed i kollektiv refleksion. Denne del omfattede bl.a. træning i aktiv lytning, feedback, løsningsfokuserede spørgsmål, dialog og opbygning af tillid. Desuden var der undervisning i at støtte deltagerne i kollega-coaching. Materialerne var udviklet af psykolog med speciale i team-coaching.

På den baggrund faciliterede lederne en række aktiviteter og diskussioner med fokus på medarbejdernes oplevelser: Der blev skabt rum for åbne dialoger, hvor medarbejdere og ledere kunne dele deres bekymringer og oplevelser, deltagerne blev opfordret til at reflektere over de sociale dynamikker i deres teams, interventionen hjalp med at identificere specifikke barrierer for effektiv kommunikation og samarbejde, såsom hierarkiske strukturer, der kunne hæmme åbenhed, og der blev skabt en kultur, hvor støtte og tillid blev prioriteret. Efter at have identificeret udfordringerne, blev der arbejdet på at implementere konkrete ændringer i arbejdsprocesser og kommunikationsmetoder. Dette omfattede fx regelmæssige feedback-sessioner, teammøder med fokus på åben dialog og initiativer til at styrke samarbejdet. Samlet set førte disse tiltag til en social interaktion med mere kollektiv refleksion. Den kollektive refleksion førte til dannelsen af lokale sociale strukturer. De nye sociale strukturer førte til ændringer i oplevelsen af det psykosociale arbejdsmiljø. Interaktionerne baseret på psykosocial risikovurdering førte til et sundere psykosocialt arbejdsmiljø (Backström & Berglund, 2022).

Systematisk, iterativ problemløsning i korte forløb

I en indsats gennemført i Postvæsenet I Danmark og i et regionshospital i Sverige brugte man en lean-metode kaldet Kaizen, til at understøtte en kontinuerlig proces til at forbedre medarbejdernes trivsel (von Thiele Schwarz et al., 2017). I en Kaizen-baseret lean-proces arbejder man med en systematisk, iterativ problemløsning over en periode (dvs. cyklusser med systematisk observation, måling og ændring i arbejdsprocedurer og -praksis, der modificeres og evalueres). Cyklusserne er af meget kort varighed. Fulde cyklusser: Planlægning, handling, test og evaluering, afsluttes

på dage eller uger i stedet for måneder eller år, som det ofte er tilfældet i interventionsstudier. Forskerne brugte en realistisk evalueringstilgang til at undersøge betydningen af brugen af Kaizen i to klynge-randomiserede, kontrollerede interventionsstudier. I casen fra Postvæsenet i Danmark pegede resultaterne på, at Kaizen var med til at øge niveauet af bevidsthed om og kapacitet til at håndtere psykosociale problemer, hvilket bidrog til øget jobtilfredshed og mental sundhed. I casen fra det svenske regionshospital bidrog arbejdet med Kaizen til bedre integration af målsætninger for organisation og medarbejdere efter 12 måneder, som igen bidrog til øget arbejdsglæde og mindsket ubehag blandt medarbejderne efter 24 måneder. Resultaterne tyder på, at strukturerede og medarbejderinddragende problemløsningstilgange, der er velkendte og visuelle for medarbejderne, kan understøtte organisatoriske interventioner (ibid.).

Mindsket jobusikkerhed ved organisationsforandringer

Indsatsen i Postvæsenet i Danmark (nævnt ovenfor) er blevet afrapporteret grundigt i en række publikationer. En af dem adresserede interventionens effekt på de negative virkninger af omstrukturering (Abildgaard et al., 2018). Selvom nedskæringer og omorganisering er anerkendt som alvorlige trusler mod medarbejdernes psykologiske velbefindende, er interventionsstrategier for at imødegå negative effekter af omstruktureringer begrænsede. Undersøgelsen evaluerede virkningerne af interventionen på oplevet jobusikkerhed i forbindelse med en igangværende omstruktureringsproces. Ved hjælp af interviews (N = 24) og observationer blev programteorien for interventionen vurderet, og det blev undersøgt i hvilket omfang interventionen var blevet implementeret. Resultater fra spørgeskemaundersøgelser indikerede, at interventionsgruppen havde en signifikant mindre stigning i én af dimensionerne af jobusikkerhed sammenlignet med sammenligningsgruppen. På den baggrund konkluderede forskerne, at medarbejdernes oplevelse af jobusikkerhed, som typisk følger i kølvandet på omstruktureringer, kan imødegås ved en planlagt indsats på arbejdspladsniveau (Abildgaard et al., 2018).

Sammenfatning om interventionsstudier inden for industriens område

Eksemplerne på indsatser inden for industriens område peger bl.a. på perspektivrige erfaringer med organisatoriske indsatser, som:

- Udvikler en løsningsorienteret interaktion mellem medarbejdere og ledere, og efterfølgende bruger den forbedrede interaktionen til at udvikle konkrete forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Projektet arbejdede bl.a. med træning i psykosocial risikovurdering, og udvikling af ideer til håndtering. Desuden var der fokus på at støtte lederne i facilitering af team-dialoger, og øge deltagernes kompetence og fortrolighed med kollektiv refleksion.
- I kortvarige og handlingsorienterede forløb gennemfører strukturerede Kaizen-cyklusser (observation, måling, ændring, modificering og evaluering), for derigennem at skabe forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø og forebygge jobusikkerhed i relation til organisationsforandringer.

I begge eksempler inddrages medarbejderne i processer, hvor de bidrager til at udvikle og afprøve forbedringsforslag, bl.a. relateret til kommunikation og samarbejde.

6.4 Eksempler på indsatser - Bygge og anlæg

Interventioner inden for Bygge og anlæg

Der er særlige forhold, som er karakteristiske for arbejde i bygge og anlægssektoren, og som gør, at det kan være vanskeligt at gennemføre organisatoriske stress forebyggelsesinterventioner på området. For eksempel hastige forandringer i, hvilke grupper af håndværkere, der er til stede på samme byggeplads, håndværkere fra forskellige firmaer samlet på samme byggeplads, nogle gange også forskellige nationaliteter, lange arbejdstider, arbejde væk fra hjemmet i længere perioder, usikre ansættelser, rolle konflikter, udbredt brug af akkord-aflønning og ofte en kultur med traditionelle maskuline værdier, som kan begrænse hjælp-søgende adfærd (Paterson et al., 2024; Greiner et al., 2022). Samtidig er det et område, hvor der ikke er gennemført ret mange interventionsstudier. Midlertidighed, kort-tids kontrakter og medarbejderne spredt over flere lokationer i korte tidsperioder vanskeliggør indsatser på området.

Et systematisk review har undersøgt den videnskabelige viden om effektiviteten af organisatoriske interventioner til sundhedsfremme blandt bygningsarbejdere (Greiner et al., 2022). Forskerne fandt kun fire studier på området, som de vurderede metodemæssigt stærke nok til at kunne inkludere i reviewet, og som var publiceret efter 2010. To af indsatserne havde arbejdet med relationer og team-dynamik, og havde særligt fokus på personlig udvikling af ledere og kompetencer til at udvikle bæredygtige og effektive interaktioner med underordnede og igangsætte organisatoriske forandringsprocesser. En indsats arbejdede med at moderere krav i arbejdet, og omfattede design og evaluering af et system til ny organisering af fordelingen af opgaver med henblik på at reducere både fysisk og mental belastning. To indsatser blev gennemført som participatoriske interventioner. Den ene var rettet mod udvikling af færdigheder til generel sund livsstil, og den anden sigtede mod at støtte medarbejderne i at tilpasse arbejdsteknikker og metoder og tage passende pauser i arbejdet. Denne indsats blev understøttet af fysioterapeuter og observationer. Derudover blev medarbejderne trænet i at tage en proaktiv tilgang ved at tage ansvar for deres eget helbred og selv påvirke mulige belastende arbejdsforhold.

Resultaterne fra et af studierne viste positive effekter på kortsigtede fysiologiske stressparametre. Et andet viste, at medarbejderne oplevede signifikant forbedring af informations-flowet efter en indsats med lederuddannelse. Et tredje viste et væsentligt, men ikke signifikant fald i sygefravær. Der var ingen signifikant effekt på generel mental sundhed eller på følelsesmæssig udmattelse. Fokus i alle undersøgelser var på fysisk sundhed. Forfatterne fremhæver, at der kun er gennemført ganske få organisatoriske interventionsstudier inden for *Bygge og anlæg*, og endnu færre med fokus på psykosociale aspekter af arbejdsmiljøet (ibid.).

På trods af de ikke så prangende resultater fra disse studier, kan de give inspiration til mulige måder at intervenere på i en branche med store udfordringer, og hvor det på flere måder er vanskeligt at gennemføre psykosociale indsatser.

Samskabt intervention om rolleafklaring

Siden reviewet af Greiner et al. udkom, er der bl.a. blevet publiceret resultater fra et stort projekt gennemført i byggebranchen i to regioner i Sverige. Dette studie havde som formål at undersøge effekten af en stor intervention gennemført på organisationsniveau (også omtalt i kapitel 4). Programteorien for interventionen og implementeringsstrategien blev udviklet i et samarbejde mellem forskergruppen og entreprenørfirmaets arbejdsmiljøgruppe, som omfattede repræsentanter fra alle organisatoriske niveauer og distrikter såvel som repræsentanter fra fagforeninger. Målet var at forbedre bl.a. rolleklarhed, team-effektivitet, psykosocialt sikkerhedsklima og stress (Cedstrand et al., 2020). Projektets programteori omfattede 1) struktureret og kollektiv planlægning af alle elementer i produktionsprocessen (med involvering af beslutningstagere), og 2) rolleafklaring i form af klare rollebeskrivelser for alle medlemmer af produktionsteamet (håndværkerne), visualisering af produktionsplanen og løbende justering af den gennem projektet (Cedstrand et al., 2022). En tematisk analyse med data fra 12 semistrukturerede interviews med involverede interessenter i samskabelsesprocessen viste, at respondenterne generelt var tilfredse med at engagere sig i samskabelsen, og de rapporterede om en øget bevidsthed om risikofaktorer for stress og hvordan disse skal håndteres. Derudover beskrev respondenterne tillid til interventionsaktiviteterne, som de mente passede godt i konteksten. Forfatterne konkluderer, at samskabte arbejdsmiljøinterventioner kan forbedre implementeringen og tilpasningen til konteksten (Cedstrand et al., 2021a). Intervention blev vurderet til i rimelig høj grad at være implementeret efter intentionen. Alligevel fandt man ingen effekt på det primære stress-udfald, og alle psykosociale dimensioner, på nær rolleklarhed, blev forværret i projektperioden i interventions- versus kontrolgruppen. Forskerne forklarer til dels resultaterne med at pandemien ser ud til at have haft en generelt negativ virkning på stress og psykosociale arbejdsforhold (Cedstrand et al., 2022).

En overvejelse, som forskerne ikke selv nævner, kunne være, at interventionselementerne ser ud til primært at være rettet mod afklaring af roller og ansvar i produktionsprocessen, og at det samtidig er netop her, man finder positive resultater af indsatsen. De andre forventede resultater (på kvantitative krav, planlægning, sikkerhedsklima, stress og team-effektivitet) ligger alle relativt langt fra den gennemførte indsats, og har dermed været mere usandsynlige at nå med denne indsats. Resultaterne peger på, at man kan forbedre rolleklarhed i byggeriet gennem en indsats som den beskrevne og på, at man ikke skal forvente at se umiddelbare forbedringer i mere distante udfald som et resultat af indsatsen.

Koordinering i byggeriet

Der er både nationalt og internationalt andre projekter i gang med fokus på psykosocialt arbejdsmiljø i byggeriet. Blandt andet har forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø gennemført et projekt med fokus på Arbejdsmiljøkoordinatorers rolle i forbindelse med byggeri, hvor forskerne har opgjort hvilke kompetencer, som er betydningsfuld for AM-koordinatorer inden for byggeri (Møller et al., 2021), og hvad det er for typer af indsatser, koordinatorerne typisk er involveret i (Ajslev et al., 2022). Undersøgelsen er baseret på litteraturstudier, spørgeskemaundersøgelse, interviews og observationer. Resultaterne peger på vigtigheden af kompetencer som: innovation, overblik, vedholdenhed, grundighed, systematik og social formåen (Møller et al., 2021). Desuden illustrerer de, at koordinatorerne opfattelse af deres professionelle identitet spænder over beskrivelser som:

- Puslespils-lægger (tager vare på liv og død, er motiveret for at forbedre arbejdsmiljø, motiveret af en dynamisk foranderlig og kompleks organisation)
- Et nødvendigt onde (modsat andre interessenter, ansvarlige for arbejdsmiljø blandt ligeglade andre, nogen andre kan undvære)
- Perifere beslutningstagere (én, der er udelukket fra ressourcer og planlægning, beslutninger, ofte underfinansierede; én, hvis job kan udføres hurtigt og nemt)
- Risikobedømmer (én med viden om byggeprocesser og opgaver, i stand til at lave hurtige analyser af risici og løsninger; én i stand til at udføre strukturerede grundige analyser)
- Alliancebygger (samarbejdende, løsningsorienteret, spørgende, relationsskabende, engageret i alle interessenter)
- Orkesterleder (at lytte, balancere behov mellem politiarbejde og glæde, være opmærksom på detaljer, insistere på planlægning og klarhed) (Ajslev et al., 2022).

Et endnu ikke afrapporteret interventionsprojekt gennemført af forskere og konsulenter fra TeamArbejdsliv, Danmark havde som formål at forbedre samarbejdet, arbejdsmiljøet og effektiviteten på byggepladser ved at udvikle relationel koordinering (se afsnit 4.2) mellem de forskellige grupper af håndværkere og ledere. Interventionen havde som mål at involvere både byggeledere og medarbejdere i en øget opmærksomhed på koordineringen af det praktiske samarbejde på byggepladsen. Interventionen blev beskrevet i en programteori og implementeret på fire byggepladser. Det foregik med støtte fra materialer til udvikling af fælles mål, gensidig respekt, rettidig og problemløsende kommunikation på byggepladsen. Evalueringen var primært baseret på kvalitative metoder. På grund af Covid-19 var det svært at rekruttere, og graden af implementering varierede meget mellem byggepladserne. Resultaterne pegede på, at der på arbejdspladser med den bedste implementering også var sket en forbedring af den relationel koordinering og dermed af kommunikation og samarbejde mellem håndværkerne indbyrdes og mellem håndværkere og

ledere. Særligt brugen af et redskab til løbende evaluering af samarbejdet blev fremhævet som værdifuldt (Albertsen et al. *manuskript under review*).

Sikkerheds-kommunikation, planlægning- og træning af sjakledere

Et interventionsprojekt fra NFA arbejdede mere indirekte med udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø på byggepladser, gennem træning af sjakledere i sikkerhedskommunikation og planlægning på tre byggepladser (Kines et al., 2023). Der blev også gennemført ugentlig coaching, feedback og status på sikkerhedsarbejdet givet til sjaklederne. En tilpasset to timers udgave af træningen blev givet til de ledere og funktionærer, som arbejdede på de tre byggepladser. Derudover fik pladsernes centrale ledere coaching og feedback. Desværre blev Interventionsdelen af projektet ikke implementeret som tiltænkt, da det på grund af Covid-19 ikke var muligt. Det lykkedes alligevel på baggrund af projektets resultater og praktiske erfaringer at udvikle seks 'inspirationsark' til ledere på byggepladser, med konkrete forslag til at få gang i diskussioner om forebyggelse af de hyppigste arbejdsulykker i byggeriet, samt lærlinges sikkerhed og læring af arbejdsulykker. Derudover blev der i projektet, ved starten af Covid-19 nedlukninger og gradvis genåbninger, udviklet et Covid-19 sikkerhedsrunderingsskema, som blev offentliggjort i 2020. Indholdet i flere af de seks "Toolbox-talk" inspirationsark er af generel relevans for ledelsens kommunikation (og dermed samarbejde) med medarbejderne om sikkerhed og arbejdsmiljø på byggepladser, og derfor er projektet medtaget i denne sammenhæng.

Sammenfatning om interventionsstudier inden for Bygge og anlæg

Eksemplerne på indsatser inden for *Bygge og anlæg* er sparsomme, men peger dog på mulige sigtelinjer for fremtidig forebyggelse på det psykosociale område i gennem:

- Fokus på og udvikling af AM-koordinatorernes roller og kompetencer i relation til også at omfatte de psykosociale aspekter af arbejdsmiljøet.
- Fokus på koordinering af arbejdet, støttet af arbejdsmiljøkoordinatorer og suppleret med materialer til øget opmærksomhed på og evaluering af koordinering, kommunikation og relationer.
- Samtænkning af forbedret kommunikationen om sikkerhed og psykosocialt arbejdsmiljø. I og med at sikkerhed er meget afgørende for arbejdsmiljøet i bygge og anlægsbranchen, er et godt psykisk arbejdsmiljø også afhængigt af, at sikkerheden er i orden. Omvendt kan kommunikation og koordination af arbejdet have stor indflydelse på sikkerheden på en byggearbejdsplads. Derfor er det nærliggende at tænke forebyggelse og udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø i sammenhæng med sikkerhedskultur og sikkerhedskommunikation.

6.5 Eksempler på indsatser - Arbejde med symboler

Arbejde med symboler, ofte vidensarbejde, kan være forbundet med forskellige typer af belastninger, fx høje mentale eller kognitive krav, grænseløshed, som kan bidrage til konflikter mellem arbejde og privatliv, negative effekter af distancearbejde og i nogle typer af vidensarbejde med mangel på psykologisk sikkerhed. Det er ikke en jobgruppe, hvor der er gennemført mange interventionsstudier. Særligt har forskningen påpeget en mangel på studier inden for den hastigt voksende teknologi- og kommunikations- sektor, som har særlige udfordringer i form af turbulente, kaotiske og konstante forandringer, lange arbejdstider og krav om online tilgængelighed (Paterson et al., 2023). Der er dog gennemført en del forskning om belastninger, som er udbredte på dette område, hvorfor vi gennemgår eksempler fra denne forskning i det følgende.

Balance mellem arbejde og privatliv

Et systematisk review havde til formål at undersøge initiativer, interventioner og eksperimenter, der er gennemført af arbejdsgivere på arbejdspladser for at understøtte balance – eller som forfatterne foreslår 'reconciliation' mellem arbejdsliv og privatliv for de ansatte. Arbejdspladserne var ikke begrænset til vidensarbejde, men dækkede bredt, og indsatserne var enten gennemført på organisatorisk eller individuelt niveau. Reviewet omfattede 11 interventionsstudier fra hele verden (Ropponen et al., 2016). I og med at problemstillingen omkring balance mellem arbejde og privatliv er meget relevant og fremtrædende blandt for vidensarbejdere (se fx Albertsen et al., 2010), har vi valgt at inddrage reviewet i denne sammenhæng. Resultaterne af reviewet viste, at effektive indsatser havde fokuseret på tilpasninger i arbejdstid, pasnings- og plejeordninger (herunder orlovsmuligheder for pasning af børn og andre pårørende) eller træning af mellemledere og medarbejdere i bedre håndtering af udfordringerne. Fleksibilitet, både i relation til arbejdstid og arbejdsopgaver, var sammen med støtte fra ledere, de vigtigste tiltag for at reducerede konflikter/ skabe balance eller afstemning mellem arbejde og privatliv. Der blev også fundet positive effekter på forbedret fysisk sundhed og arbejdsglæde, og reduktion i antallet af fraværsdage og intentioner om jobskifte (Ropponen et al., 2016).

Mentale krav og stress

Forskning har tidligere peget på, at der primært var positive effekter forbundet med at have høje mentale (kognitive) krav i arbejdet. En nyere undersøgelse har dog sat spørgsmålstegn ved denne konklusion. Målet var at undersøge, hvordan mentale krav er relateret til stress, overbelastning og arbejdsutilfredshed, og om dette forhold er medieret af den enkeltes ressourcer, fx modstandskraft. Resultaterne viste, at højere verbale og eksekutive mentale krav var forbundet med højere niveauer af kronisk stress, overbelastning og utilfredshed. Højere niveauer af robusthed eller modstandsdygtighed var forbundet med lavere niveauer af negative konsekvenser. Analyser af interaktionseffekter viste, at interaktionen mellem modstandskraft og oplevet stress på grund af verbale mentale krav kun var signifikant med hensyn til

overbelastning. Forskerne konkluderede, at en højere grad af oplevede stressende mentale krav var forbundet med højere kronisk stress, arbejdsoverbelastning og arbejdsutilfredshed (Jung et al., 2023).

Fordele og ulemper ved distance- og hybridarbejde

Mange ansatte, som arbejder med symboler, har mulighed for distancearbejde. Under Covid-19 blev dette forhold meget tydeligt, og gik fra at være en mulighed for nogle til et blive en nødvendighed for de fleste videnarbejdere.

En undersøgelse, som blev gennemført under Covid-19-pandemien på tværs af Europa, undersøgte positive og negative erfaringer med hjemmearbejde. Data fra 29 europæiske lande om 5.748 videnarbejderes erfaringer fra de tidlige stadier af nedlukningen blev indsamlet. Resultaterne pegede på, at de fleste mennesker havde flere positive end negative oplevelser af hjemmearbejde under nedlukningen. Tre forhold beskriver de vigtigste fordele ved hjemmearbejde: (i) balance mellem arbejde og privatliv, (ii) forbedret arbejdseffektivitet og (iii) større kontrol over arbejdet. De største ulemper var (iv) begrænsninger i hjemmekontorets indretning, (v) usikkerhed relateret til arbejdets udførelse og (vi) utilstrækkelige værktøjer. Da data er indsamlet under Covid-19-pandemien, kan dette have påvirket resultaterne (Ipsen et al., 2021).

En vidensrapport fra Danmark har undersøgt oplevelsen af lighed og retfærdighed i det hybride arbejde på danske arbejdspladser. Undersøgelsen omfattede 1.358 respondenter, som alle arbejdede hybridt. Undersøgelsen fokuserede på betydningen af omfanget af hybridarbejde (gennemsnitligt antal dage pr. uge, hvor arbejdet udføres et andet sted end fra den fysiske arbejdsplads). Resultaterne pegede på, at antallet af hybridarbejdsdage ikke havde betydning for oplevelsen af jobtilfredshed, u/lighed, retfærdighed og organisatorisk medborgerskab. Forfatterne mener, at resultatet er overraskende, fordi der er mange anekdoter om, hvordan hybridarbejde er problematisk, ødelægger sammenhængskraften i teamet og skaber uretfærdighed. Resultatet er dog i overensstemmelse med andre nyere studier på området (Edwards et al., 2024).

Eksperimenter i det digitale arbejdsliv

I Danmark har Finansforbundet og Forsikringsforbundet gennemført syv eksperimenter, i syv forskellige virksomheder, med fokus på at skabe ny viden og nye redskaber til at forbedre trivsel og mental sundhed i det digitale arbejdsliv. Eksperimenterne blev gennemført af erfarne konsulenter/forskere (Grosen & Edwards, 2022). Eksperimenterne, der blev gennemført i 'Future Work Lab' omfattede bl.a. emner som: håndtering af performancemålinger, bedre tid til fordybelse, selvledelse og håndtering af ny teknologi. På baggrund af eksperimenterne blev der udviklet værktøjer til forbedring af den mentale sundhed i fremtidens digitale arbejdsliv (https://futureworklab.dk/). Følgeforskningen fra projektet konkluderer, at metoden til udvikling af eksperimenterne havde en række fordele, der gør den attraktiv for ledere og medarbejdere. Specielt peger forskerne på den organisatoriske læring;

læringen og tilpasningen til organisationens specifikke behov, og på fordelene ved de korte afprøvnings/eksperimenteringsforløb (Grosen & Edwards, 2022).

Konfliktreduktion på universitet

En universitetsenhed på et universitet i Norge oplevede mange konflikter i samarbejdet mellem medarbejdere indbyrdes og mellem medarbejdere og ledere. Et interventionsprogram blev udviklet med det formål at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø ved at reducere konflikter blandt medarbejdere og styrke det sociale fællesskab, styrke ledelsen og øge tilliden til ledelsen. Intervention havde fokus på at udvikle medarbejderskab, og var designet til at styrke det psykosociale arbejdsmiljø ved at øge medarbejdernes bevidsthed om og kompetence i håndtering af interpersonelle relationer og at øge deres ansvar for deres daglige arbejde og arbejdsmiljø. En procesevaluering viste, at programmet var blevet implementeret med succes. En efterfølgende effekt-undersøgelse viste, at interventionen også havde været effektiv til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø ved at reducere konflikter blandt medarbejdere og styrke det sociale fællesskab, styrke ledelsen og øge tilliden til ledelsen (Saksvik et al., 2018).

Effekt af mindfulness-intervention på social kapital?

En mindfulness-baseret intervention på blev gennemført på fire danske SMV'er med det formål at undersøge virkningen på virksomhedens sociale kapital og på oplevelsen af psykologisk sikkerhed. Den største del af indsatsen blev gennemført på individniveau og en mindre del på ledelsesniveau, og når vi alligevel har valgt at inddrage indsatsen i dette kapitel, skyldes det, at formålet var at skabe forandringer på det organisatoriske niveau (i den sociale kapital). Interventionen omfattede i alt 368 medarbejdere og ledere. På de to af arbejdspladserne lå kerneopgaven inden for vidensarbejde: En medievirksomhed og en IT-virksomhed. De øvrige to arbejdspladser var en restaurationskæde og en produktionsvirksomhed. Interventionen bestod af tre trin: 1. Obligatorisk deltagelse i introduktionssessioner om mental sundhed og mindfulness, 2. Frivillig deltagelse i et 10 ugers arbejdspladstilpasset Mindfulness Baseret Stress Reduktions (MBSR)-program leveret via Zoom til alle selvvalgte medarbejdere og ledere og 3. En workshop for udvalgte medarbejderrepræsentanter og ledere om videre implementering af mindfulness i virksomheden. Data blev indsamlet vha. 27 fokusgruppeinterviews før og efter intervention. Den største effekt af interventionen kunne ses 1) på den brobyggende sociale kapital, dvs. social kapital mellem afdelinger, og 2) psykologisk sikkerhed blandt kolleger på samme ansættelses-niveau. Forfatterne konkluderer, at virksomhedens deltagelse i interventionen kan have haft en positiv indvirkning på de sociale relationer på arbejdspladsen, især på den brobyggende sociale kapital og psykologiske sikkerhed mellem kolleger på samme beskæftigelsesniveau (Bonde et al., 2023).

Sammenfatning om interventionsstudier – Arbejde med symboler

Interventionsstudier inden for *Arbejde med symboler* er sparsomme, men den generelle forskning inden for området peger dels på nogle belastninger, herunder ny viden om betydning af høje verbale og mentale krav for udvikling af stress, og dels på nogle områder af relevans for udvikling forebyggende psykosociale indsatser:

- Mulighed for fleksibilitet i arbejdstiden ser ud til at være et vigtigt element i håndteringen af arbejdskrav, og fleksibilitet og tilpasning af tid og opgaver er sammen med ledelsesstøtte vigtige håndtag til at skabe bedre balance mellem arbejde og privatliv
- Hybridarbejde ser ud til at være forbundet med flere positive end negative konsekvenser for medarbejderne, uanset om det drejer sig om få eller flere dage med distancearbejde (dog kan påtvunget distancearbejde medføre et fald i oplevet psykosocialt sikkerhedsklima).
- Korte forløb med eksperimenter til udvikling og afprøvning af indsatser til at forbedre trivsel og mental sundhed i det digitale arbejdsliv, har vist gode perspektiver i relation til organisatorisk læring og lokal tilpasning.
- Udvikling af medarbejderskab og kompetence til håndtering af interpersonelle relationer har vist sig at bidrage positivt til konfliktreduktion og bedre arbejdsmiljø på universiteter, og kan vise vejen for udvikling af kommunikation og samarbejde også på andre læreanstalter.
- Et projekt fandt positive virkninger på den sociale kapital og psykologiske sikkerhed af en indsats som kombinerede Mindfulnessbaseret stress reduktion på det individuelle niveau med inddragelse af ledelsesniveauet og medarbejderrepræsentanterne i en videre udfoldelse i virksomhederne. Erfaringerne kan være værdifulde særligt i relation til små og mellemstore virksomheder bl.a. inden for teknologi og kommunikation, hvor mulighederne for større organisatoriske indsatser er begrænsede.

6.6 Eksempler på indsatser – Sundhed, omsorg og uddannelse

I arbejde med andre mennesker, er følelsesmæssige krav i arbejdet en alvorlig helbredsmæssig risikofaktor. Der er publiceret en række væsentlige store registerstudier fra Danmark, om konsekvenser af høje følelsesmæssige krav i arbejdet, bl.a. i form af øget risiko for førtidspension (Framke et al., 2024), sygefravær (Framke et al., 2023; 2021), hospitalsbehandlede depressive lidelser (Madsen et al., 2022). Undersøgelsen af Framke et al. (2021) fandt desuden, at øgede udviklingsmuligheder og reducerede rollekonflikter kunne bidrage til at reducere sygefraværet (Framke et al., 2021).

Andre belastninger i arbejdet med mennesker kan være stor arbejdsmængde og tidspres, uklare krav, krænkende handlinger og vold og trusler om vold (se afsnit 5.2. og 5.3). En undersøgelse fra Danmark har dokumenteret, at en samtidig udsættelse for kombinationer af forskellige belastninger i arbejdet, kan give negative effekter ud over dem, som belastningerne hver for sig forårsager. Fx kan høje følelses-

mæssige krav i kombination med stor arbejdsmængde og tidspres give det, som forskerne kalder en forstærkende kombinationseffekt i relation til depressive symptomer, og stor arbejdsmængde og tidspres i kombination med arbejdsrelateret vold eller i kombination med uklare og modstridende krav kan give forstærkende kombinationseffekter i relation til langvarigt sygefravær (Clausen et al., 2022).

Andre forhold i arbejdet, som fx oplevelse af en høj grad af meningsfuldhed, støtte fra kolleger og ledelse, kan modvirke de negative konsekvenser af belastningerne.

Der er gennemført en lang række interventionsstudier inden for området *Sundhed, omsorg og uddannelse*. Faktisk peger flere review på, at sundhedsområdet, er det jobområde, hvor der er gennemført flest organisatoriske interventioner (Aust et al., 2023). Nedenfor præsenterer vi et udvalg af de seneste års forskning.

Forebyggelse af udbrændthed på arbejdspladser med høje følelsesmæssige krav

Et stort dansk udviklingsprojekt: 'Trods alt – På arbejde med et smil', har gennem en række både kvantitative og kvalitative undersøgelser på 14 arbejdspladser med lav udbrændt trods høje følelsesmæssige krav, søgt at identificere faktorer, som effektivt kan forebygge negative helbredseffekter af høje følelsesmæssige krav i arbejdet. Baseret på undersøgelsens resultater anbefaler forskerne:

1) Arbejdspladser kan forbedre forebyggelsen af udbrændthed gennem en række støttetiltag, som kan integreres i arbejdsmiljøstrategier:
- Supervision
- Drøftelser med kollegaer/leder om følelsesmæssigt krævende situationer
- Hurtig feedback fra kollegaer/leder i forbindelse med en svær klient
- Mulighed for at "få luft" hos kollegaer/leder i forbindelse med en svær sag
- Opgaverotation
- Generelle samtaler om håndtering af høje følelsesmæssige krav

1) Arbejdspladser bør prioritere at fremme en kultur præget af åbenhed, fordi effekten af støttetiltagene afhænger af et arbejdsmiljø præget af psykologisk tryghed, hvor medarbejderne tør vise følelser og sårbarhed.

2) Høj viden om håndtering af følelsesmæssige krav reducerer risikoen for udbrændthed. Medarbejdere bør derfor undervises i at genkende og håndtere belastninger samt informeres om tilgængelige ressourcer.

3) Ledelsens rolle er central i at skabe et godt psykosocialt sikkerhedsklima ved at understøttestressforebyggelse: sikre at medarbejdernes trivsel prioriteres ligesom arbejdsopgaverne; tydeliggøre procedurer for håndtering af psykiske belastninger og involvere medarbejdere på alle niveauer i arbejdsmiljøindsatser. Denne tilgang vil kunne fremme anvendelsen af de konkrete støttetiltag og kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø (Andersen et al., 2024).

Psykosocial risikostyring i akutmodtagelser

Et stort interventionsprojekt fra Holland (de Wijn & van der Doef, 2022), havde som mål at reducere psykosociale risici og øge medarbejdernes trivsel i 15 akutmodtagelser. Projektet brugte den psykosociale risikostyringstilgang "PRIMA", som omfatter cyklusser med 1) risikovurdering, 2) design af handleplaner 3) implementering af indsatser 4) evaluering og evt. tilpasning af tilgangen om nødvendigt. Desuden brugte de principper fra aktionsforskning til at styrke medarbejderdeltagelse og afdelingerne i at designe og implementere deres egne indsatser undervejs i projektet. Undersøgelsen havde dels som mål at vurdere de overordnede effekter og dels at vurdere potentielle moderatorer, herunder om det havde betydning for effekten 1) om indsatsen var rettet mod det organisatoriske niveau eller rettet mod både organisations- og individniveau (multilevel), 2) hvordan processen forløb: hvor mange indsatser, der blev gennemført, om indsatserne passede til udfordringerne, hvordan kommunikationen foregik og i hvilken grad medarbejderne deltog. 3) Desuden undersøgte forskerne betydningen af, om arbejdspladserne deltog i en indsats til fremme af det psykosociale sikkerhed-klima, som blev tilbudt i anden halvdel af projektet. Det psykosociale sikkerhedsklima handler om organisationens prioritering og engagement i medarbejdernes trivsel på alle organisatoriske niveauer: blandt topledelsen, ledelsen, medarbejderne og medarbejderrepræsentanterne.

Den indledende risikovurdering viste, at de væsentligste arbejdsmiljøbelastninger var høje arbejdstidskrav, en høj frekvens af følelsesmæssigt krævende situationer, en høj hyppighed af aggression/konfliktsituationer med patienter og/eller deres ledsagere, mangel på tre job ressourcer nemlig begrænset autonomi, mangel på personale, begrænsede restitutionsmuligheder i arbejdstiden (fx pauser) og generelt lave niveauer af velvære (fx symptomer på udbrændthed) (ibid.).

Som led i interventionen blev der gennemført ni inspirationssessioner med det formål at understøtte empowerment på arbejdspladserne til at designe og implementere deres egne handleplaner og dermed beholde kontrollen over processen (ibid.).

Resultaterne fra de kvantitative analyser viste, at alle jobfaktorer med undtagelsen autonomi blev forbedret. Autonomi var steget halvvejs i projektet, men ikke når man inddrog hele tidsforløbet. Overraskende faldt engagementet og symptomer på udbrændthed holdt sig stabilt. Akutmodtagelser, der implementerede mere passende indsatser (ift. problemernes karakter), kommunikerede mere om projektet og inddrog deres medarbejdere mere i processen, havde flere positive forandringer i jobfaktorer og mere stabil trivsel. På de akutmodtagelser hvor der blev kommunikeret mere om interventionen, steg oplevelsen af autonomi. Mere aktivitet (baseret på antallet af gennemførte handlinger) og en tilgang med multilevel-indsatser førte ikke til større forbedringer. Den psykosociale sikkerhedsklima-indsats handlede om at sikre prioritering og engagement blandt alle aktører i organisationen i relation til medarbejdersikkerhed og trivsel. Den viste sig effektiv til at forbedre det psykosociale sikkerhedsklima, men forskerne mener, at en længere opfølgningsperiode ville have været nødvendig for at evaluere dens effekt på jobfaktorer og trivsel (ibid.).

Samlet set resulterede projektet i positive ændringer i de fleste jobfaktorer, og dets resultater understreger vigtigheden af processen i stresshåndteringsinterventioner, særligt at indsatserne passer til udfordringerne, medarbejderdeltagelse og kommunikation om indsatsen (se kapitel 4). Forfatterne mener, at en mulig årsag til at autonomi ikke steg i den samlede projektperiode var, at der kun blev gennemført få indsatser netop med henblik på at øge denne ressource. Desuden mener de, at tilbagegangen i engagement kan skyldes, at udgangspunktet var meget højt, og muligvis for højt (over-commitment). Forfatterne foreslår også, at den manglende reduktion i udbrændthed trods positive forandringer i jobfaktorerne kan skyldes 1) det store fokus på forebyggelse, som projektet har affødt, og 2) at niveauet var højt i udgangspunktet, og at der derfor skulle have været mere fokus på behandling af eksisterende symptomer for at mindske dette. Desuden fremhæver de, at organisatoriske forandringsprocesser af denne type tager lang tid, og at det muligvis er et positivt fund, at udbrændthed ikke er blevet forværret i perioden (hvor der på landsplan var sket en forværring). De mener, at længere opfølgning og interventioner på flere niveauer af højere kvalitet (herunder sekundær forebyggelse i form af professionel støtte til medarbejdere med stressrelaterede klager) synes væsentlige for også at forbedre velvære (de Wijn & van der Doef, 2022).

Reduceret arbejdstid blandt psykiatere

Et interventionsstudie fra Tyskland (Beschoner et al., 2021), undersøgte ændringer i arbejdsmiljøet blandt psykiatere over en tiårig periode, hvor der blev indført en lovgivning, der reducerede arbejdstiden for læger i Tyskland. Loven blev indført i 2007, og reducerede det tilladte maksimum for arbejdstiden til 48 timer om ugen. Forskerne fokuserede på, hvordan denne lovgivningsændring, der inkluderede en reduktion i arbejdsugernes længde og flere weekender fri, påvirkede stressniveau, udbrændthed og depression blandt psykiatere. Resultaterne fra studiet indikerer en mulig årsagssammenhæng mellem reduktion i arbejdstid og lavere niveauer af udbrændthed samt forbedringer i psykiaternes mentale helbred. Specifikt fandt studiet, at andelen af psykiatere med høj følelsesmæssig udmattelse faldt fra 11,8 % i 2006 til 5 % i 2016, og at andelen, der oplevede ubalance mellem indsats og belønning (effort-reward-imbalance), blev reduceret fra 18 % til 7,4 %. Desuden fandt undersøgelsen også, at andelen af psykiatere med depressionssymptomer faldt fra 20,4 % til 12,8 % i løbet af denne tiårige periode (Beschoner et al., 2021). Resultaterne er bemærkelsesværdige, men det er også værd at være opmærksom på, at studiet evaluerer en indsats, som reducerer det tilladte maksimum for arbejdstiden til 48 timer om ugen. Når denne ændring i væsentlig grad reducerer arbejdsugernes længde, vidner det om, at arbejdstiden i udgangspunktet har været meget høj. Det er usandsynligt at effekterne havde været tilsvarende, hvis timetallet i udgangspunktet havde ligget væsentligt lavere (se i øvrigt afsnit 11.1. om konsekvenser af arbejdstidens længde).

Personlige kapaciteter og tilpasning af krav i arbejdet blandt sundhedsarbejdere

En intervention, som havde til formål at styrke balancen mellem anstrengelse og belønning (effort-reward) og forbedre arbejdsevnen blandt medarbejderne, blev gennemført på 10 hospitaler og et plejecenter i Tyskland. Indsatsen blev gennemført med randomisering til hhv. interventions- og kontrolgruppe. Interventionen skulle støtte medarbejderne i at udføre deres arbejdsopgaver ved at overveje, hvordan deres individuelle karakteristika og kapaciteter bedst muligt kunne tilpasses deres specifikke arbejdsopgaver og arbejdsprocesser. Det var forventet, at denne tilpasning i sidste ende ville styrke deres oplevelse af egen arbejdsevne. Som en del af interventionen blev der gennemført interviews og workshops, hvor medarbejderne i interventionsgruppen foreslog tiltag til at forbedre effort-reward balancen ved at mindske den fysiske og psykosociale belastning og styrke ressourcerne i arbejdet. De kvantitative resultater viste ikke nogen statistisk signifikante forskelle eller reduktion af de psykosociale belastninger i interventionsafdelingerne sammenlignet med kontrol-arbejdspladserne. Resultaterne fra procesevalueringen pegede på, at de indsatser til forbedring af arbejdsmiljøet, der var blevet gennemført, ikke hang kausalt sammen med ønsket om bedre effort-reward balance og styrke arbejdsevnen. Forfatterne konkluderede, at planlægning og implementering af organisatoriske interventioner kræver en nøje præcisering af definitionen af interventionens mål og af det teoretiske rationale for interventionen, samt en projektorienteret handlingsplan i implementeringsfasen (Montano et al., 2020; 2023). Anbefalinger, som er i overensstemmelse med anbefalingerne drøftet i afsnit 4.3.

Relationel koordinering på hospitalsafdelinger

Et stort, dansk projekt blev gennemført mellem 2012 og 2013 af forskere fra DTU i samarbejde med Region Nord og Glostrup hospital. Projektet tog udgangspunkt i begrebet relationel koordinering (se afsnit 4.2), og handlede om at forbedre samarbejde på tværs af faggrupper, afdelinger og sektorer på arbejdspladser, hvor opgaverne er komplekse, uforudsigelige, gensidigt afhængige og skal løses under tidspres. I projektet blev gennemført 11 delprojekter, og evalueringen vurderede at delprojekterne have skabt betydelige forbedringer i samarbejde og arbejdsprocesser. Ti af delprojekterne fastholdt de gennemførte forandringer efter projekternes afslutning. Evalueringen vurderede, at delprojekterne havde haft en usædvanlig høj succesrate. De var alle baseret på en projektmodel som var designet til at imødegå nogle af de strukturelle problemer, så som manglende tid til udvikling, projektstruktur og projektkompetence, som ofte medfører, at projekter ikke prioriteres og gennemføres. Forbedringerne kunne dog ikke afspejles tydeligt i målingerne af relationel koordinering, hvilket forskerne tilskrev problemer med målingen snarere end de gennemførte forandringer. De mente stadig, at måling af relationel koordinering har potentialer som procesværktøj (Edwards, 2014a; Edwards et al., 2014b). Kvaliteten af samarbejdsrelationerne omkring løsningen af kerneopgaven udgør en væsentlig del af det psykosociale arbejdsmiljø (jf. afsnit 2.1), og forbedringer i samarbejde og

arbejdsprocesser peger således på, at den kvalitative del af evalueringen kunne påpege væsentlige forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø på baggrund af indsatsen.

Psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser

Forskningsprojektet 'Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser' (se også afsnit 5.2) havde til formål at øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser (Clausen et al., 2023). Der blev særligt sat fokus på viden inden for fire udvalgte fokusområder: 1) Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven; 2) Forandringer; 3) Vold og trusler om vold; 4) Fastholdelse samt 5) Introduktion af nyansatte og nyuddannede. Den viden, som projektet udviklede, skulle danne udgangspunkt for regionale arbejdspladsers konkrete arbejdsmiljøindsatser. Forskningsdesignet var et mixed-methods design. Dels blev der foretaget en kortlægning af arbejdsmiljø og organisatorisk kontekst på regionale arbejdspladser ved brug af forskellige kvalitative og kvantitative datakilder (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021). Dels blev sammenhænge mellem psykosocialt arbejdsmiljø, mentalt helbred, sygefravær og fastholdelse undersøgt med afsæt i en regional arbejdsmiljøkohorte. Og dels blev identificeret mulige indsatser i forhold til de fem fokusområder, som desuden blev beskrevet i en række guidelines, som i projektet er blevet testet, evalueret og videreudviklet i samarbejde med 64 deltagende arbejdsenheder fordelt på otte arbejdspladser ved hjælp af både kvalitative og kvantitative metoder. De beskrevne guidelines og samarbejdet med de deltagende arbejdspladser tog udgangspunkt i en systematisk og lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og blev udviklet gennem en kombination mellem forskellige metoder, herunder interventions- og aktionsforskningstilgange. Arbejdsmiljøindsatserne i PARA-projektet baserer sig alle på tre generelle anbefalinger om *Medarbejderinddragelse*, *Tilpasning til arbejdspladsen* samt *Klar og vedholdende kommunikation*.

Resultaterne fra PARA-projektet tyder på, at disse tre generelle anbefalinger kan bidrage til at øge mulighederne for 1) at lokale arbejdsmiljøindsatser fører til forbedringer i arbejdsmiljø og trivsel, 2) at de forankres på arbejdspladsen og 3) at forbedringerne bliver en integreret del af opgaveløsningen. PARA-projektet viser dog også, at der er store forskelle på, hvordan man lokalt på de regionale arbejdspladser er i stand til at gennemføre effektive og løsningsorienterede arbejdsmiljøindsatser, der passer til den lokale kontekst. Nogle af de aspekter, som hhv. muliggør eller begrænser lokale arbejdsmiljøindsatser sammenfattes under fire overskrifter: *Medarbejderinddragelse* mhp. at sikre meningsfulde indsatser (se afsnit 4.4), *En systematisk og læringsorienteret tilgang* som understøtter, at indsatser bliver kontekstuelt forankrede og relevante (se afsnit 4.5), *Opbygning af samarbejde omkring arbejdsmiljøindsatserne* der fokuserer på, hvordan arbejdspladsens kompetence til at løfte arbejdsmiljøindsatserne skal have et særskilt fokus (se afsnit 3.7), samt *Tids- og læringsrum* der har vist sig afgørende for, at arbejdsmiljøindsatser faktisk opnår at

blive forankret og dermed kan realisere de virkninger, som er hensigten (se afsnit 4.2).

Fokus på løsning af kerneopgaven i daginstitutioner

Et stort dansk interventionsstudie blev mellem 2011 og 2013 gennemført i 62 daginstitutioner med i alt omkring 1800 medarbejdere. Formålet var at forbedre opgaveløsningen og forebygge nedslidende rutiner og arbejdsgange for medarbejdere i de deltagende daginstitutioner. Derudover var delmålene at styrke og oplære de deltagende institutioners TRIO-grupper til at håndtere arbejdsmiljøproblemer, herunder at udvikle og implementere arbejdsmiljøforbedrende indsatser samt skabe organisatorisk læring. Den vigtigste interventionskomponent var at forbedre udførelse af kerneopgaven gennem arbejdspladsaktiviteter med fokus på bedre samarbejde. Undersøgelsen blev gennemført som et kontrolleret og randomiseret effektstudie med procesevaluering, og analyserne af effekterne pegede i lidt forskellige retninger. Der blev ikke fundet nogen positiv effekt på jobtilfredshed, udmattelse og søvnforstyrrelser i den direkte sammenligning mellem interventions- og kontrolgruppe (Framke et al., 2016). Men multilevel-analyser viste, at børnehaver med bedre implementering (højere implementeringsintensitet), havde stærkere effekter på medarbejdernes sundhed og organisatoriske effektivitet end børnehaver med ringere implementering (lavere implementeringsintensitet). Forskellene pegede på, at arbejdspladsaktiviteterne har haft effekt både på sundhed og effektivitet, og at arbejdspladsen og medarbejdernes engagement i intervention var afgørende for dens succes (Sørensen, 2016). Resultaterne pegede desuden på, at indsatsen kan have forhindret et fald i social kapital (Framke et al., 2019) og i oplevelsen af unødvendige, urimelige og illegitime opgaver (Framke et al., 2018). Kontrolgruppen var nemlig gået væsentligt tilbage på disse to parametre i samme periode, som interventionsgruppen havde ligget stabilt.

Balance mellem krav og ressourcer i skoler og ældrepleje

Et projekt af Cedstrand et al. (2021b) (beskrevet i afsnit 4.4), kan ses som et eksempel på vanskeligheder, der kan opstå med indsatser, som har til formål at skabe bedre balance mellem krav og ressourcer, men hvor det ikke i praksis er muligt at ændre på denne balance. Interventionen blev gennemført blandt skolelærere og ansatte i ældreplejen i en middelstor svensk kommune, og som også beskrevet i afsnit 4.4, var målet at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og mentale helbred gennem medarbejderinddragende metoder. Indsatsen byggede på Jobkrav- ressourcemodellen (JD-R teori) og indsats-belønning ubalancemodellen (ERI-model), som blev brugt til at vejlede frontmedarbejdere og ledere i udvikling af handleplaner. De blev opmuntret til et kombineret fokus på at reducere krav, øge ressourcer og identificere eventuelle ubalancer med hensyn til indsats og belønning. Indsatsen blev koordineret af personalerepræsentanter og en ekstern konsulent. Men resultaterne var skuffende og viste kun små ændringer i adfærd og arbejdsrutiner og ingen positive effekter af interventionen på det psykosociale arbejdsmiljø eller mental sundhed. Tværtimod fandt forskerne øget udbrændthed og dårligere søvnkvalitet ved

opfølgningen to år efter baseline. En af de forklaringer, som forskerne kommer med er, at interventionsaktiviteterne blev opfattet som rettet mod det forkerte organisationsniveau, hvor det ikke var muligt at ændre på forholdet mellem krav og ressourcer (Cedstrand et al., 2021b). Projektets resultater illustrerer, hvor vigtigt det er, at planlagte psykosociale indsatser er realistiske og mulige at gennemføre inden for de eksisterende ressourcemæssige rammer og beslutningsniveauer, og at medarbejderne oplever et passende forhold mellem indsats og udbytte af at deltage og bidrage. Hvis det ikke er tilfældet, kan effekterne være negative (se kapitel 4).

Professionel kapital i skoler

Siden 2015 har Gymnasieskolernes Lærerforening (GL)[23] og Danmarks Lærerforening (DLF)[24] arbejdet med to parallelle indsatser til fremme af professionel kapital i folkeskoler, gymnasier og på erhvervsuddannelserne. Professionel kapital kan forstås som et paraplybegreb, der omfatter sammenhængen mellem social kapital, menneskelige og fagprofessionelle ressourcer og kapaciteten til at træffe gode beslutninger. Der er lidt forskel på forløbene i regi af hhv. GL og DLF. Men indsatserne er begge steder bygget op som forløb, hvor ansatte på skolerne besvarer et spørgeskema, der samtidig kan anvendes til en lovpligtige APV (se Kristensen et al., 2020) om professionel kapital psykisk arbejdsmiljø og trivsel og velbefindende, hvorefter repræsentanter fra TRIO'erne (Ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter) inviteres til et seminar, hvor resultaterne bliver præsenteret og diskuteret, og TRIO'erne udvikler forslag konkrete handleplaner, som derefter bringes tilbage til skolerne, hvor de skal præsenteres og evt. implementeres. På seminaret får deltagerne en grundig introduktion til begrebet om professionel kapital, og de får hjælp til at tolke og analysere deres egen skoles resultaterne, og hvad de eventuelt peger på som mulige områder for forbedringer. Skolerne støttes efter behov i at udvikle handleplaner for indsatser på områder, som er meningsfulde for hver enkelt skole. Der er på den måde ikke tale om en ensartet intervention på skolerne, men derimod om forskellige indsatser udviklet af og tilpasset den enkelte skoles behov ud fra en fælles forståelsesramme. Indtil videre har folkeskoler i 22 kommuner fået gennemført undersøgelser af professionel kapital en eller flere gange. Arbejdet med udvikling af professionel kapital og den mulige sammenhæng med medarbejdernes trivsel og kvaliteten af opgaveløsningen undersøges i et igangværende forskningsprojekt støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, hvor data fra målinger af skolernes professionelle kapital kobles med registre over bl.a. elevernes trivsel og karakterer og lærernes fravær. Gennem kvalitative studier undersøges desuden udviklingen på

[23] https://www.gl.org/uddannelse/professionel-kapital/Sider/Professionel-kapital-paa-gymnasieuddannelserne.aspx

[24] https://www.dlf.org/politik-og-presse/professionel-kapital/#:~:text=Professionel%20kapital

skoler, som har oplevet væsentlige positive eller negative forandringer i professionel kapital.

I et andet selvstændigt interventionsprojekt om professionel kapital i folkeskolen finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden, undersøgte en gruppe forskere fra RUC og TeamArbejdsliv i samarbejde med 6 skoler fra to kommuner i Danmark, hvordan udvalgte centrale samarbejdsrelationer i skolen kunne understøttes i retning af forbedring af den professionelle kapital. Hensigten var at udvikle og afprøve metoder, som kunne skabe et bedre fundament for samarbejdet i TRIO og teams og dermed ruste skolerne til at tage hånd om fag- og opgavefordelingsprocessen og teamsamarbejdet på måder, som i højere grad kunne understøtte den professionelle kapital og kvalitet i opgaveløsningen. Projektet omfattede to parallelle udviklingsprojekter, hvis resultater først og fremmest udgøres af metoder, der er udviklet og testet til en konkret sammenhæng og senere formidlet bredt til målgruppen. Der blev bl.a. udviklet metoder til at afstemme forventninger til fag- og opgavefordelingen, at skabe struktur og rammer om møder, reflekterende dialoger og håndtering af uenigheder. Resultaterne bekræftede, at skolernes professionelle kapital meningsfuldt kunne styrkes gennem fire typer af indsatsområder, som TRIO og teams har indflydelse på:

- Udvikling af struktur og rammer omkring samarbejdet
- Udvikling af fælles forståelse, begreber og værdier
- Understøttelse af beslutnings- og handlekraft, bl.a. gennem forbedret konfliktløsningskompetence
- Konkrete afprøvninger og justeringer af metoder og løsningsforslag i hverdagen

Projektet bekræftede også ledelsens afgørende rolle ift. at sætte de overordnede rammer og retning for skolen, samtidig med at tillidsvalgte, teamkoordinatorer og medarbejdere kan fungere som både med- og modspillere, og bidrage til at holde dialog og udvikling levende (Albertsen et al., 2022).

Sammenfattende om interventioner inden for arbejde med Sundhed, omsorg og uddannelse

Sammenfattende kan man konstatere, at der er gennemført mange spændende indsatser i relation til omsorgsarbejde, og at det er svært at drage egentlige tværgående konklusioner.

Nogle har haft fokus på forholdet mellem krav og ressourcer i arbejdet eller balance mellem anstrengelse og belønning (Montano et al., 2020, 2023; Cedstrand et al., 2021a), og nogle af disse indsatser har ikke haft de forventede positive effekter på arbejdsevne og psykisk velbefindende, muligvis fordi det ikke har været muligt inden for interventionernes rammer reelt at ændre ret meget på hverken krav eller ressourcer i arbejdet. Dette kan have bidraget til skuffede forventninger. Nogle af de indsatser, der har været mere succesfulde, har bl.a. inddraget medarbejderne i udvikling af handleplaner og indsatser (de Wijn & van der Doef, 2022; Clausen et al.,

2023), og TRIO-erne i at udvikle og implementere arbejdsmiljøforbedrende indsatser samt i at skabe organisatorisk læring (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021; Sørensen, 2015; Albertsen et al., 2022).

Et studie undersøgte effekten af at arbejde med kombineret forebyggelse på det organisatoriske og individuelle niveau (om med både primær og sekundær forebyggelse). Og på trods af, at resultaterne ikke generelt viste bedre resultater på arbejdspladser med denne kombination, anså forskerne det for at være væsentligt element til at opnå øget psykisk velbefindende (de Wijn & van der Doef, 2022).

De fleste af indsatserne har været tilpasset og udviklet i samarbejde med medarbejderne og til den aktuelle kontekst, afprøvet, evalueret og justeret i en iterativ proces. Interventionerne har bidraget til og understøtter betydningen af mange af de generelle guidelines eller principper i relation til implementering af interventioner nævnt i kapitel 4, herunder: Inddragelse af medarbejderne i udvikling eller samskabelse, en systematisk og læringsorienteret tilgang, lokalt forankrede og tilpassede indsatser, opbygning af arbejdsmiljøkompetence og tilstrækkelige tidsmæssige ressourcer. Flere af studierne har peget på vigtigheden af, at de valgte indsatser i praksis passer til og udgør passende løsninger på de udfordringer, arbejdspladsen oplever (Montano et al., 2020; Cedstrand et al., 2021a; de Wijn & van der Doef, 2022).

Og Montano et al. pointerer desuden vigtigheden af ”en nøje præcisering af definitionen af interventionens mål og af det teoretiske rationale for interventionen, samt en projektorienteret handlingsplan i implementeringsfasen” (Montano et al., 2020, 2023).

6.7 Eksempler på indsatser - Servicearbejde med mennesker

Ved *Servicearbejde med mennesker* er kerneopgaven ikke at yde omsorg til, udvikle eller uddanne andre mennesker, men mere afgrænset, at levere bestemte ydelser til andre mennesker. Det kan fx være inden for transport af mennesker, restauranter, kundebetjening i butikker, callcentre, frisørsaloner eller lignende. Desværre er der, så vidt vi har været i stand til at afsøge, kun gennemført få interventionsstudier på disse områder, og så godt som ingen med fokus på forandringer på organisationsniveau. En af grundene til dette kan være, at en del af arbejdet primært udføres som alene-arbejde, og i nogle tilfælde af selvstændige aktører, uden en organisation med ansættelsesansvar.

En del af de psykiske belastninger man kan blive udsat for inden for serviceområde, er krænkelser og vold og trusler fra kunder, klienter etc. Der er i Danmark gennemført et studie om ’Integreret voldsforebyggelse’ (se afsnit 5.2), som kan være relevant også inden for *Servicearbejde med mennesker*, og indsatser til forebyggelse af krænkelser vil også være relevante for mange arbejdspladser inden for dette område (se afsnit 5.1). Andre belastninger, som er særligt udtalte inden for servicearbejde, er høje følelsesmæssige krav, det kan både være i form af krav om at skjule

egne følelser, i form af forventning om at vise bestemte følelser i relation til kunder/klienter (følelses-arbejde), eller det kan være i form af at skulle forholde sig til og håndtere andre menneskers problemer.

Digitalisering og platformsarbejdere

Et projekt fra Center For Ungdomsforskning (CeFU) har sat fokus på arbejdsvilkår for platformsarbejdere, særligt unge mellem 18 og 30, som udgør en væsentlig andel af de ansatte. Platformsarbejdere hører med til gruppen af atypiske ansættelser, som er vanskelig at nå med den eksisterende indretning af arbejdsmiljøreguleringen i Danmark.

I en artikel diskuterer forskerne placeringen af ansvaret for platformarbejderes arbejdsmiljø. Diskussionen og undersøgelsen er baseret på 14 kvalitative interviews med 18-30-årige unge, samt online dokumenter om vilkår og betingelser for arbejdet. Forfatterne konkluderer: *"…at selvom de fleste digitale arbejdsplatforme betragter og behandler platformsarbejderne som selvstændige, så opfatter de unge platformsarbejdere sjældent sig selv som selvstændige, og de tror ofte, at platformene tager ansvaret for deres arbejdsmiljø. Artiklen viser, at de unge platformsarbejdere befinder sig i en gråzone mellem selvstændig og ansat. Det betyder, at der er en risiko for, at arbejdsmiljøproblemer blandt unge platformsarbejdere ikke bliver forebygget, dels fordi det er uklart, hvem der har ansvaret for at håndtere disse, eller fordi organisering af arbejdsmiljøet og forebyggelseskulturen står svagt eller er helt fraværende."* (Nielsen et al., 2022).

Mental trivsel i restaurationsbranchen

I et projekt, som endnu ikke er blevet videnskabeligt publiceret, har tre aktører inden for restaurations- og fødevareområdet i Danmark (Norion Consult, Food Organisation of Denmark og HORESTA) med en bevilling fra Velliv Fonden udviklet et inspirationskatalog på baggrund af projektet 'Mental Trivsel på Menuen', som havde til *"formål at analysere og fremhæve de metoder og initiativer, som er med til at øge den generelle arbejdsglæde og mentale trivsel i restaurationsbranchen."* Projektet er ikke et interventionsstudie og ikke evalueret med videnskabelige metoder, men er medtaget her, fordi det peger på redskaber, som er udviklet specifikt til denne målgruppe, og derfor kan være praktisk relevant for dette specifikke område.

Inspirationskataloget peger på 5 kategorier eller områder af særlig relevans for det psykiske arbejdsmiljø i restaurationsbranchen: Work-life-balance, gode arbejdsrelationer, den gode arbejdsdag, respektfuld adfærd og den dygtige leder. Rådene er for eksempel i forhold til work-life-balance: "1. Send vagtplan i god tid, 2. Lav vagt-

plan med individuelle hensyn, 3. Sørg for, at alle holder fri & ferie, 4. Værn om ansattes fritid, 5. Kommuniker via jeres eksisterende vagtplansapp, 5. Begræns tonsermentalitet" [25].

Som baggrund for inspirationskataloget blev der lavet en række forundersøgelser, herunder bl.a. antropologiske feltbesøg på 10 restauranter på tværs af Danmark, der udmærkede sig ved at have høj trivsel. Der blev gennemført observationer og interview med ejere, restaurant- og køkkenchefer, kokke, assistenter, tjenere og afløsere. Disse best practices blev samlet i et katalog. De fleste af de 10 restauranter var udvalgt på baggrund af, at de have scoret højt på en trivselsundersøgelse blandt mere end 150 restauranter.

I forlængelse af dette projekt kan nævnes et analyseprojekt gennemført 2023-24 med det formål at tilvejebringe ny viden om gode praksisser for APV-metoder som kan hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) med at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og deres mentale sundhed. I projektet – som også var finansieret af Vellivfonden, blev restaurationsbranchen og landbruget udvalgt som brancher. Der blev sat fokus på de helt små virksomheder, som der er mange af i Danmark, og som ofte er kendetegnet ved at have få ressourcer til at løfte systematisk arbejdsmiljøarbejde, herunder fx fravær af stabsfunktioner. Formålet var at identificere positive eksempler, som trods dette lykkes. Projektdesignet måtte justeres, fordi det kun i mindre grad var muligt at rekruttere de helt små virksomheder. Men gennem et tilpasset design skabtes et vidensgrundlag, som førte til anbefalinger til de centrale aktører vedr. indsatser til forbedring af trivslen i restauranter. I relation til restaurationsbranchen lød anbefalingerne til indsatser og kampagner:

1) Udvikling, afprøvning og produktion af et skriftligt/elektronisk værktøj til branchen, som fortæller, hvordan den gode trivsel kan skabes. Indholdet i værktøjet kan omfatte faktablade om: Det gode møde, Personaleledelse, Psykologisk tryghed, Den gode planlægning, Social støtte og en sund kultur
2) Podcasts med fortællingen om de gode erfaringer fra arbejdspladser, og hvad der skal til for at ledelse og medarbejdere i samspil laver forventningsafstemning og følger op på, hvordan det går med samarbejdet og den faglige udvikling. Podcastene kan også bringe viden og erfaringer frem fra uddannelse af elever i arbejdsmiljø på skolerne og fra efteruddannelse af ledere i arbejdsmiljø.
3) Tilbyde SMV restauranter et gratis arbejdsmiljøkonsulentbesøg i en afgrænset periode, hvor materialer og ideer, til hvordan bejdspladsen kan arbejde med trivslen, bliver præsenteret og drøftet.
4) Udvikle kriterier til og formidling af en årlig arbejdsmiljøpris, hvor arbejdspladser kan indstilles til at beskrive og præsentere deres arbejde med trivslen. Alle indstillede til arbejdsmiljøprisen får et diplom, som kan være synlige

[25] Inspirationskatalog: Mental trivsel på menuen (vellivforeningen.dk)

i restauranten. Landbruget har meget positive erfaringer med en sådan pris (Starheim et al., 2024).

Inklusion af unge butiksansatte i arbejdsmiljøarbejdet

Forskere fra TeamArbejdsliv og NFA gennemførte et interventionsprojekt finansieret af Arbejdsmiljøforskningsfonden blandt unge ansatte i supermarkeder. Unge medarbejdere under 18 år udgør en stor andel af de ansatte i supermarkeder, og de unge medarbejdere bliver ofte overset i butikkernes arbejdsmiljøarbejdet.

Formålet med projektet var at inddrage og involvere de unge medarbejdere i deres eget arbejdsmiljø og arbejdsforhold og samtidig styrke organisationens mulighed for at inddrage dem i arbejdsmiljøorganisationen. Med den intention blev der etableret 'De Unges Arbejdsmiljøgrupper' (DUA) i danske supermarkeder. Der blev i alt etableret 12 DUA i 10 supermarkeder, og grupperne kørte hver især i 8-10 uger. To repræsentanter fra de unge udgjorde sammen med butikkens arbejdsmiljøansvarlige leder en DUA. Gruppen arbejdede under vejledning fra forskerne med at skabe bevidsthed og oplysning om arbejdsmiljøproblemer blandt de unge, samt med at udvikle og implementere mulige løsninger. De sociale medier blev brugt som platform for formidling mellem gruppen og den øvrige arbejdsplads. I projektet udvikledes manualer til DUA-træningskurser, der blev afholdt opstartsmøder ved interventionens start, givet støtte undervejs og afholdt afsluttende evalueringsinterview. De arbejdsmiljøproblemer, som de unge i DUA-grupperne på baggrund af deres egne erfaringer valgte at arbejde med omfattede en lang række emner, herunder nogle som handlede om et psykiske arbejdsmiljø, herunder fx manglende instruktioner om, hvordan man som ansat skal handle på akut opståede problemer og manglende viden om, hvor denne information er tilgængelig, mangelfuld introduktion ved ansættelse og manglende viden om håndtering af trusler og chikane fra kunder. DUA-grupperne udviklede selv løsninger bl.a. i form af instruktionsvideoer, introkursusmaterialer med quizzer, brug af sociale medier til kommunikation og analyser af kundereaktioner og udarbejdelse af faste rammer for praksis vedrørende håndtering af klager og truende adfærd fra kunder.

De kvantitative data viste ikke statistisk signifikante forskelle mellem interventionsbutikkerne og kontrolbutikkerne på effekten af interventionen på den samlede gruppe af unge ansattes, men der var en statistisk signifikant sammenhæng mellem graden af opmærksomhed på interventionen og de unges oplevelse af involvering i beslutninger, som påvirker arbejdsmiljøet. Jo højere opmærksomhed, des højere andel af unge, som efter interventionsperioden rapporterede at være involveret i beslutninger, som påvirker deres arbejdsmiljø. Den Kvalitative evaluering pegede på, at DUA-grupper for unge medarbejdere har potentiale til at øge inklusion og involvering i arbejdsmiljøarbejdet blandt de unge medarbejdere og samtidig til at være til gavn for supermarkederne. Implementeringen af DUA-grupper kræver dog løbende støtte fra ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanterne (Limborg et al., 2018; Albertsen et al., 2021).

Sammenfattende om interventionsstudier inden for Servicearbejde med mennesker

I afsnittet har vi set nærmere på forskning, der belyser indsatser til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø inden for *Servicearbejde med mennesker*. Selvom der er fremtrædende udfordringer, der kalder på indsatser, er der relativt få interventionsstudier inden for området, især på det organisatoriske niveau. En del arbejde udføres alene, og en del udføres i prækkære ansættelser, hvilket kan gøre det vanskeligt at etablere organisationsrettede indsatser.

Krænkelser og vold og trusler fra kunder er en del af de psykiske belastninger, man kan blive udsat for i servicearbejde (se også Kapitel 5). Dette indikerer, at indsatser rettet mod denne problemstilling er relevante for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø i branchen. For eksempel blev projektet *Integreret voldsforebyggelse* nævnt i forrige kapitel.

Unge platformsarbejdere befinder sig i nogle typer af ansættelse i en gråzone mellem at være selvstændig og ansat, hvilket skaber uklarhed om ansvaret for arbejdsmiljøet. Dette kan føre til, at arbejdsmiljøproblemer ikke forebygges effektivt.

Projektet 'De Unges Arbejdsmiljøgrupper' (DUA) i supermarkeder viste, at inddragelse af unge medarbejdere i arbejdsmiljøarbejdet kan øge deres inklusion og involvering. DUA-grupper kræver dog løbende støtte fra ledelse og arbejdsmiljørepræsentanter for at være succesfulde.

Flere projekter har for nylig sat fokus på arbejdsmiljøet i restaurationsbranchen. Projektet 'Mental Trivsel på Menuen' identificerede gode praksisser i restaurationsbranchen, og udviklede et inspirationskatalog med best practices eksempler. Der blev dog ikke i dette studie gennemført eller evalueret egentlige indsatser.

Grundlæggende peger forskningen på behovet for at adressere de specifikke psykosociale belastninger inden for forskellige typer af *Servicearbejde med mennesker*; at udvikle og implementere interventioner, der tager højde for de ansattes behov og den specifikke arbejds- og ansættelsessituation *samt* at sikre inddragelse og involvering af medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet, herunder unge og platformsarbejdere.

7 INDSATSER TIL FOREBYGGELSE OG FORBEDRING - LEDELSESNIVEAU

7.1 Introduktion

Indsatser til understøttelse af lederes kompetencer og kvalifikationer til at udøve ledelse kan have karakter af primær forebyggelse, hvis målet er at gøre lederne mere kompetente til at reducere belastninger og fremme et godt psykisk arbejdsmiljø. Hvis målet er at understøtte lederne i udvikling af en bestemt ledelsesstil eller specifikke ledelsesmæssige kompetencer, så kan de bidrage til primær forebyggelse, hvis disse kompetencer er med til at reducere belastninger og fremme et godt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen generelt, herunder en god opgaveløsning. Indsatserne kan også være rettet mod forbedringer i ledernes eget psykosociale arbejdsmiljø (primær forebyggelse) eller støtte til ledernes håndtering af egne belastninger og stress (sekundær forebyggelse). Endelig kan indsatserne handle om tilegnelse af generel viden om mentale helbredsproblemer eller støtte til medarbejdere med særlige udfordringer etc. (tertiær forebyggelse).

Kapitlet indledes med eksempler på indsatser med uddannelse af ledere mere generelt. Dernæst følger et eksempel på en indsats, hvor man har arbejdet mere specifikt med at uddanne både medarbejdere og ledere i at gennemføre ændringer i arbejdets tilrettelæggelse (job-redesign), og endelig et eksempel på et projekt som har arbejdet med udvikling og afprøvning af guidelines for ledere til at fastholde medarbejdere med mentale helbredsproblemer.

7.2 Eksempler på indsatser - ledelsesniveau

Generel uddannelse af ledere

I det omfattende review af Aust et al. (2023), som blev refereret i afsnit 3.1., finder forskerne inkonsistent evidens for effekten af *ledelsesudvikling eller træning*. Seks review havde undersøgt effekten af forskellige typer af indsatser rettet mod ledere. Fire review fandt positive effekter for lederne selv, særligt i form af øget viden. Men effekterne målt på medarbejdernes mentale helbred, trivsel, jobtilfredshed etc. var mere blandede (Aust et al., 2023).

Denne konklusion er i overensstemmelse med konklusionen fra Ekspertpanelet (2018, bilag 28, s. 362), hvori det anføres, at i relation til indsatser målrettet ledelsen *"er der fundet positive effekter med hensyn til ledernes egen oplevelse af at have viden og kompetencer og være klædt på til opgaven, men kun usikre og små effekter med hensyn til medarbejdernes trivsel."* (Ekspertpanelet, 2018, bilagsrapport 1, bilag 28, s. 362). Og det er i overensstemmelse med konklusionen fra andre review og meta-analyser, som heller ikke har fundet evidens for at træning af ledere førte til reduceret stress, mindre sygefravær eller bedre trivsel blandt medarbejderne. Det anføres i reviewene, at undersøgelserne er for få og af for dårlig kvalitet (Kuehnl et al., 2019; Gayed et al., 2018).

Et eksempel på en nyere undersøgelse af høj kvalitet, som også bekræfter ovenstående konklusion er gennemført af en gruppe forskere fra Tyskland. Forskerne undersøgte i et stort kontrolleret studie, effekten af et program for bedre lederskab blandt praktiserende læger i Tyskland (IMPROVEjob). Formålet var at forbedre jobtilfredsheden blandt praktiserende læger og praksispersonale. Accept og effektivitet af programmet blev evalueret. Interventionen rettede sig mod ledelse, arbejdsgange og kommunikation i almen praksis, og omfattede 1) lederworkshops med færdighedstræning; 2) en værktøjskasse med materialer og 3) en 9-måneders implementeringsfase understøttet af facilitatorer. Covid-19-pandemien nødvendiggjorde justeringer af interventionen. Samlet set gennemførte 52 praksisser med i alt 70 praksisledere, 16 læger og 182 assistenter. Resultaterne viste, at jobtilfredsheden faldt mellem baseline og opfølgning (ikke signifikant) i den samlede undersøgelsespopulation og både i interventions- og i kontrolgruppen. Dog steg jobtilfredsheden blandt lederne (ikke-signifikant), og der var en forbedring af fællesskabsfølelsen i den samlede population. Vurderingen af indsatsen var positiv, især blandt lederne. Procesevalueringen pegede på, at Covid-19-pandemien havde påvirket implementeringen negativt (Degen et al., 2022).

Der er ikke tvivl om, at lederes ledelsesstil og kompetencer har væsentlig betydning for medarbejderes trivsel og velbefindende. Men samtidig er der altså en hel del forskning, som peger på, at det er vanskeligt at forbedre ledernes kompetencer gennem ledelses-træning og uddannelse i en grad, som gør, at det afspejler sig i målbare forbedringer af medarbejdernes mentale helbred. En af vanskelighederne kan måske findes i det forhold, som blev fremhævet af Tjulin et al. (2019), at lederne ofte ikke oplever at have de organisatoriske forudsætninger for at forbedre arbejdsmiljøet for medarbejderne pga. de pressede forhold de selv oplever i deres eget arbejdsmiljø (se afsnit 4.4).

Et review baseret på 48 artikler med fokus på ledende sygeplejerskers betydning for medarbejdernes (de menige sygeplejerskers) intention om at blive på arbejdspladsen eller forlade den, viste evidens for en positiv effekt på fastholdelse af sygeplejersker, når de ledende sygeplejersker:

1) *Understøttede relationel forbundethed*. Både den aktuelle relation mellem medarbejdere og leder, og en relationel ledelsesstil var med til at skabe forbundethed. Forbundethed indgår som et centralt element både i personcentreret ledelse og i autentisk, transformationsledelse og resonant ledelse.
2) *Muliggjorde professionel praksis-autonomi*. Professional praksis-autonomi forstås nogle gange som et karakteristikum ved den enkelte sygeplejerske og nogle gange som knyttet til organisationen gennem ledelse og styring. Kontrol over praksis handler både om at kunne udøve indflydelse og tage beslutninger omkring plejen og om kultur og politik i afdelingen og hele organisationen som påvirker sygeplejerskernes arbejde.
3) *Understøttede en sund arbejdspladskultur*. Arbejdspladskultur skal her forstås bredt, som den måde tingene foregår på, på arbejdspladsen. De relationer,

strukturer og processer, der påvirker sygeplejerskerne som personer og som professionelle på arbejdspladsen.

4) *Understøttede professionel vækst og udvikling.* Dette var det punkt, som reviewet fandt *mindst* evidens for betydningen af i relation til intentioner om at blive eller forlade arbejdspladsen. Men forfatterne anfører, at det at udøve sygepleje i en ustandseligt skiftene kontekst kan være udfordrende, og at professionel udvikling og vækst i høj grad kan bidrage til stolthed og til en positiv arbejdsoplevelse.

Forskerne konkluderede at personcentreret, transformations- og resonans-ledelse kan påvirke sygeplejerskernes intentionen om at blive på arbejdspladsen positivt (Cardiff et al., 2023). Studiet kan give nogle sigtelinjer i forhold til, hvilken ledelsesretning det er vigtigt at understøtte. Da der var ikke tale om review af interventionsstudier, kan det dog ikke give svar på, i hvilken grad det er muligt gennem træning og uddannelse at forbedre de ledende sygeplejerskers praksis på de fremhævede områder.

Uddannelse af medarbejdere og ledere i job-(re)design

Resultaterne fra et af de review, som havde fokus på generelle forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø, og som indgik i meta-reviewet af Aust et al. (2023), præsenteres nedenfor. Interventionerne, som reviewet inddrager, har karakter af primær forebyggelse i og med at indsatserne er rettet mod ændringer i arbejdets tilrettelæggelse.

Forskerne undersøgte betydning af træning/uddannelse, medarbejderdeltagelse og uddannelse af ledere i at gennemføre ændringer i arbejdets tilrettelæggelse (job-redesign) (Daniels et al., 2017). De fandt 33 reviews af organisatoriske interventionsstudier med fokus på job-design (som her skal forstås bredt som tiltag til at forbedre måden arbejdet udføres på, og eller samarbejdet omkring det). Forskerne fandt:

1) At der var evidens for, at træning og uddannelse af medarbejdere i at forbedre tilrettelæggelsen af deres egne jobs (job-redesign) kan forbedre trivsel og i nogle tilfælde også præstationer.
2) At der var utilstrækkelig dokumentation til at drage nogen sikre konklusioner om virkningerne af at træne/uddanne ledere i job-redesign på medarbejdernes velbefindende og trivsel.
3) At medarbejderdeltagende tilgange til at forbedre job-design viste blandede effekter på job-design, trivsel og produktivitet og i nogle tilfælde negative effekter. Forskerne uddyber her, at interventioner, som alene er baseret på medarbejderdeltagelse, risikerer at blive udsat for en række faktorer, der har at gøre med gruppe-dynamikker og ulige magtfordelinger mellem teams (ibid.) (se desuden afsnit 4.4 om medarbejderdeltagelse).
4) At træning forbundet med målbare forbedringer af jobdesign, kan forbedre trivsel og i nogle tilfælde også præstationer.

5) At omfattende organisationsforandringer som samtidigt forbedrer jobdesign og en række andre ledelses-praksisser (fx HR-praksis eller ressource-styring system) og som har fokus på medarbejdertrivsel, kan forbedre trivsel og præstationer.

Vellykket implementering af interventioner (vurderet af forskerne bag de enkelte studier) var (i overensstemmelse med anbefalingerne gennemgået i kapitel 4), forbundet med:

1) Tilpasning af indsatser til konteksten
2) Selvvalgt medarbejderinddragelse og engagement i indsatserne
3) Ledelsesmæssigt engagement i indsatserne
4) Integration af indsatserne med andre organisatoriske praksisser og tiltag (Daniels et al., 2017).

Resultaterne af dette review bekræfter således, at effekten på medarbejdernes trivsel af at uddanne ledere (i dette tilfælde i job-redesign) er tvivlsom (i bedste fald utilstrækkelig).

Men der kunne påvises positive gevinster for trivsel og i nogle tilfælde også for præstation ved at uddanne medarbejdere til selv at være aktive i forbedringer og justeringer af arbejdets tilrettelæggelse. Særligt positive effekter så man, når ændringerne i arbejdets tilrettelæggelse faktisk blev gennemført, og når de blev kombineret med ledelses-praksisser, som samtidigt understøttede velbefindende og præstationer. Ledelsens indsats var således betydningsfuld, blot kunne det ikke påvises at uddannelsen var.

Udvikling af guidelines for ledere til fastholdelse af medarbejdere

Et projekt fra Holland har i samarbejde med interessenter fra en række forskellige arbejdspladser udviklet guidelines og materiale til ledere, for at understøtte deres håndtering og støtte af medarbejdere med mentale helbredsproblemer (Stay at work-Supervisor Guideline (SAW-SG)). Projektet har brugt metoden Intervention Mapping (kortlægning), og har involveret interessenter (medarbejdere med mentale helbredsproblemer, supervisorer og arbejdsmiljøprofessionelle) i udviklingsprocessen og i brugen af en integreret model til adfærdsforudsigelse for arbejdsgivere (Van Hees et al., 2022).

På baggrund af en omfattende behovsvurdering mundede interventionen ud i en online guideline, med fem trinvise temaer om, hvordan man støtter medarbejdere med mentale helbredsproblemer til at blive på arbejdspladsen (stay-at-work). Retningslinjen omhandler de vigtigste handlinger, som det er muligt at ændre på for ledelsen. Den gør det ved hjælp af en integreret model for adfærdsforudsigelse. Retningslinjen præsenterer, hvordan man signalerer og adresserer problemer på arbejdspladsen og finder løsninger ved at stimulere medarbejdernes autonomi, udforske jobtilpasninger og bede om erhvervsmæssig støtte. De fem temaer er:

- Signaler risikofaktorer og forandringer i adfærd rettidigt

- Tal med medarbejderen om betydningen af de mentale helbredsproblemer på arbejdet
- Stimuler autonomi og ansvar
- Undersøg, facilitér og evaluér jobtilpasninger
- Bed om støtte til at vælge skræddersyede interventioner

Derudover præsenteres i retningslinjen grundlæggende betingelser for, hvordan man skaber psykisk sunde arbejdspladser (ibid.).

Coachingsessioner blev gennemført af arbejdsmiljøprofessionelle, og omfattede praktiske strategier ud fra den bedst tilgængelige viden, og identificeret af interessenterne. Forskerne konkluderede, at interventionen imødekom ledernes behov for at blive støttet i deres rolle, ansvar og måder at støtte medarbejdere med psykiske problemer på. Det gjorde den ved hjælp af en adfærdsorienteret og forebyggende tilgang. Intervention Mapping bidrog til en systematisk proces til at identificere, strukturere og prioritere ledelsesstøtten. Den aktive inddragelse af arbejdspladsens interessenter gennem hele processen resulterede i en vel modtaget intervention. Den teoretiske ramme skabte praktiske måder at fremkalde støttende adfærd hos ledere på, der kunne bygge bro mellem teori og praksis (ibid.).

Studiet peger således både på et behov hos ledere på mange forskellige arbejdspladser for at få støtte til at håndtere og hjælpe medarbejdere med mentale helbredsproblemer, og det giver et gennemarbejdet bud på, hvordan den støtte kan konkretiseres i guidelines til lederne.

7.3 Sammenfatning indsatser ledelsesniveau

Ledelsestræning og -uddannelse har vist sig at have positive effekter på ledernes egen viden og kompetencer, men effekterne på medarbejdernes mentale helbred og trivsel er mere usikker. Flere studier har ikke fundet evidens for, at træning af ledere fører til reduceret stress, mindre sygefravær eller bedre trivsel blandt medarbejderne.

At effekterne af lederuddannelse eller træning på medarbejdernes mentale helbred er usikre, betyder ikke, at ledelsestræningen er ligegyldig. Mange ledere og mellemledere oplever selv stress og mentale belastninger, og kan blive støttet både i deres personlige håndtering af stresssymptomer (Boysen et al., 2018) og i deres tiltro til, at de kan håndtere mentale helbredsproblemer blandt medarbejderne (Aust et al., 2023). Effekt af ledernes uddannelse på medarbejdernes mentale helbred er et mere distant resultat, som alt andet lige er sværere at påvirke og sværere at påvise i forskningen.

Der er næppe tvivl om, at ledelseskvalitet generelt spiller en væsentlig rolle for arbejdspladsen og for medarbejdernes velbefindende, og vi har i kapitel 4 også peget på ledelsens rolle, som meget afgørende i relation til implementering af interventioner på det psykosociale område. Der er heller ikke tvivl om, at udskiftning af ledere ofte vil kunne måles i medarbejdernes trivsel (både opad- og nedadgående retning).

En nærliggende forklaring på, at effekten af ledelseskurser er vanskelig at måle på medarbejdernes trivsel er, at det er begrænset, hvor meget et ledelseskursus er i stand til at flytte niveauet af ledelseskvaliteten hos den enkelte leder, og at det er for optimistisk at formode, at den effekt et ledelseskursus kan give, vil kunne måles på medarbejdernes stressniveau. Der er med andre ord stor variation i ledelseskvaliteten mellem forskellige ledere, og denne variation er formodentlig mere afgørende for stressniveauet blandt medarbejderne, end den forandring der kan frembringes gennem et ofte ret afgrænset uddannelsesforløb. Det er ikke ensbetydende med, at den enkelte leder ikke med tiden og gennem uddannelse og erfaring kan udvikle sig og blive en bedre leder. Men resultaterne peger på, at det næppe er muligt at udvikle en dårlig leder til at blive en god eller væsentligt bedre leder alene gennem et kursus.

En anden relevant betragtning er, at mange indsatser alene fokuserer på lederudvikling og uddannelse og ikke på udvikling af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Det store review af Daniels et al. (2017) viste således positive effekter af indsatser som arbejdede med at udvikle medarbejdernes evner til job-redesign, og at ledelsen kunne spille en vigtig rolle ved at understøtte gennem engagement og ledelses-praksiser, der pegede i samme retning. Og reviewet af Cardiff et al. (2023) viste positiv effekt på fastholdelse, når de ledende sygeplejersker havde fokus på fællesskab, faglighed og indflydelse.

De positive effekter er dog afhængige af, at ledere og medarbejdere har et reelt råderum til at gennemføre organisatoriske forandringer i arbejdsmiljøet. Hvis det ikke er tilfældet, kan bestræbelserne ende med skuffede forventninger (se afsnit 4.4.).

Udvikling af guidelines for ledere kan være en måde at støtte lederne i at støtte og håndtere medarbejdere med mentale helbredsproblemer (tertiær forebyggelse). Et hollandsk projekt har udviklet en online guideline med fem temaer, der vejleder ledere i at støtte medarbejdere med mentale helbredsproblemer til at forblive på arbejdspladsen. Guiden er baseret på en adfærdsorienteret tilgang og er udviklet i samarbejde med interessenter fra forskellige arbejdspladser.

8 INDSATSER TIL FOREBYGGELSE OG FORBEDRING - GRUPPENIVEAU

8.1 Introduktion

Indsatser på gruppeniveauet kan både have karakter af primær og sekundær forebyggelse. Ofte er målet at få medarbejderne til at samarbejde med hinanden om at finde måder at håndtere arbejdsbelastningerne på, så de bliver mindre belastende. Det vil sige, at udgangspunktet er, at nogle medarbejdere er belastede af forhold i arbejdsmiljøet, og gennem mere eller mindre styrede processer, der gennemføres i grupper eller i teams, udvikles fælles strategier til forbedring af disse forhold eller til forbedring af den fælles håndtering af dem. Dette er tilfældet for en del af de studier, der præsenteres som eksempler i dette afsnit.

De studier, der præsenteres nedenfor, undersøger effekten af en række forskellige indsatser på gruppeniveauet: ét søger gennem sundhedscirkler at forebygge udbrændthed, et andet at forbedre social kapital i teams, et tredje at omstrukturere arbejdsopgaver, et fjerde at give medarbejdere træning i stresshåndtering og et femte af at bruge værktøjer til at hjælpe medarbejdere med at balancere jobkrav og ressourcer.

De fleste af disse indsatser søger at igangsætte mindre og lokale forandringer udviklet af medarbejderne selv, og er pragmatiske i den forstand, at det handler om relativt små forandringer i praksis. Dette mindsker risikoen for skuffede forventninger, og muliggør potentielt en gradvis udvikling af empowerment/handlekompetence blandt medarbejderne (se afsnit 4.1 om positive udviklingsspiraler, og afsnit 3.8 om prøvehandlinger).

Vi starter med at præsentere erfaringer fra en stor intervention gennemført på plejearbejdspladser i Tyskland, hvor lokale teams har arbejdet med konkrete løsningsforslag til at forebygge udbrændthed. Derefter følger erfaringer fra en re-organisering af kliniske teams i USA, som har ført til mindre udbrændthed og bedre arbejdsmiljø for lægerne. En stor intervention på mejerier i Danmark har arbejdet med intervention-mapping og lokalt udviklede handleplaner til forbedring af social kapital, og endelig beskrives positive erfaringer fra såvel Tyskland som Danmark af arbejde med Selektion- Optimerings- og Kompensationsstrategier (SOK) på henholdsvis hospitaler og i børnehaver.

8.2 Eksempler på indsatser – Gruppeniveau

Teams til forebyggelse af udbrændthed på plejeområdet

En intervention til forebyggelse af udbrændthed blev gennemført i ni tyske organisationer inden for omsorg og pleje; otte plejecentre og et bosted for mennesker med funktionsnedsættelser (Buruck et al., 2018). I interventionen blev der på hver arbejdsplads nedsat et 'Burnout Prevention Team' bestående af repræsentanter fra hver afdeling udvalgt enten af ledelsen eller af medarbejderne. Deltagelse var frivillig, og blev gennemført i arbejdstiden. Desuden blev der gennemført møder med le-

delsen på hver af arbejdspladserne og løbende information til resten af medarbejderne. Teamene arbejdede ud fra principperne i sundhedscirkler (se Aust og Ducki, 2004): (1) opererer i små grupper, (2) gruppemedlemmer kan være heterogene (fx blandede hierarkiske niveauer), (3) klar opgave, (4) helst 8-10 regelmæssige møder (ca. en gang om ugen), (5) møder ledes af en ekstern moderator/facilitator og (6) teammedlemmer fungerer som eksperter for deres egen arbejdssituation og deres individuelle viden fungerer som grundlag for at finde løsninger. Interventionen fulgte tre karakteristiske faser (initiering, interventionsaktiviteter, implementering). De første ca. 4 møder handlede om vidensoverførsel, og de næste 4-5 møder om udvikling af indsatser. Der blev sat fokus på 4 spørgsmål til at strukturere drøftelserne: Hvordan manifesterer problemerne sig? Hvad kunne være underliggende årsag(er)? Hvad kan der gøres ved det? Og Hvad kunne hindre en implementering af den løsning? De konkrete problemer, årsager og løsningsmuligheder var naturligvis forskellige fra arbejdsplads til arbejdsplads. Samlet set blev der i hver institution udviklet 7 til 12 løsninger på institutionsspecifikke problemer. Ca. ét år efter, at løsningerne blev lanceret, var mindst 70 % helt eller delvis implementeret. I tabellen herunder præsenteres et lille udvalg af de forslag, som fremkom i processen[26].

Arbejdsmængde	Anerkendelse	Retfærdighed/social støtte
Korte ugentlige møder mellem ledelsen og ledende sygeplejerske	Jævnlig tilstedeværelse af ledelsen i afdelingerne	Statistik (syge fravær/overarbejde) som grundlag for overtidsbetaling og tilpasning af arbejdsskema (fx skal medarbejdere med lidt overarbejde spørges først on at tage ekstra vagter ved sygdom/ferie)
Analyse af skemaerne for køkkenpersonalet til at sikre bedre organisering af pauser	Anerkendelse og positiv feedback til personale som tager en ekstra opgave	
Introduktion af nyt skift for at imødegå arbejdspres mellem 7 og 10 om morgenen	Fælles frokoster for alle medarbejdere og ledere en gang om måneden	Implementering af informationstavle om råd til håndtering af vanskelige beboere
Gentænke allokering af medarbejdere til forskellige funktioner i afdelingerne	Introduktion af nye medarbejdere ved måde og billede på tavle	Direkte adressering af problemer med involverede parter

Tabel 8.2. Eksempler på forslag til forbedringer fremkommet gennem arbejdet med Burnout Prevention Teams.

[26] Link til den fulde liste findes her: Burnout prevention team-process evaluation of an organizational health intervention | Journal of Public Health

Flere af arbejdspladserne besluttede desuden at fortsætte arbejde med Burnout Prevention Teams for at fastholde arbejdet med sundhedsfremme og forbedringer i arbejdsmiljøet.

Resultaterne pegede på vigtigheden af ledelsesstøtte og af at udvikle en god kommunikations- og informationsstrategi i initieringsfasen. Viden om udbrændthedskonceptet og triggerfaktorer viste sig at være en væsentlig forudsætning for at udvikle vellykkede løsninger i teamene. Forskerne mener, at Burnout Prevention Teams er et godt bud på en skræddersyet tilgang, der tager højde for de organisatoriske forhold og udfordringer i den lokale arbejdspraksis i hver institution (ibid.) Forfatterne konkluderer, at den høje implementeringsrate peger på, at interventionen med fordel kan eksporteres til andre sundhedsinstitutioner.

Interventionen havde samtidig karakter af primær og af sekundær forebyggelse i og med at den tog udgangspunkt i medarbejdernes oplevelse af, hvad der specifikt belastede dem i arbejdet, og med udgangspunkt i det, blev der udviklet konkrete forbedringsforslag. På den måde bidrog indsatserne til forebyggelse og håndtering blandt medarbejdere i risiko for udbrændthed (sekundær forebyggelse) samtidig med at de bidrog til at fjerne eller mindske de arbejdsmæssige årsager til belastningerne (primær forebyggelse).

Reorganisering af teams i lægeklinikker

Et stort studie fra USA (Gregory et al., 2018) undersøgte effekten af et naturligt forekommende eksperiment med *ændringer i arbejdsprocesser på forekomsten af udbrændthed blandt læger*. Studiet omfattede fire klinikker inden for primær praksis, som blev udvalgt som interventionsgrupper. Samtidig fungerede fire andre klinikker som kontrolgrupper, hvor de eksisterende arbejdsprocesser forblev uændret. Den organisatoriske intervention bestod i at omstrukturere arbejdskonstellationerne ved at erstatte de traditionelle par, bestående af en læge og en medicinsk assistent, med større teams. Disse teams, der inkluderede to behandlere og tre certificerede medicinske assistenter, gjorde det muligt at fordele arbejdsopgaverne mere effektivt. Målet var at reducere den enkeltes arbejdsbyrde og tidspres, og derved give lægerne mulighed for at fokusere mere på patientpleje og mindre på løsningen af de administrative opgaver. Resultaterne fra de fire testklinikker viste en markant forbedring i lægernes arbejdsmiljø sammenlignet med kontrolgrupperne. Der var en betydelig reduktion i følelsesmæssig udmattelse, som er en central indikator for udbrændthed, samt en generel forbedring af arbejdsforholdene (Gregory et al., 2018).

Også denne intervention adresserede samtidigt primær- og sekundær forebyggelse i og med at de læger den omfattede, var i overhængende risiko for udbrændthed, og de forandringer der blev gennemført, var direkte målrettet en reduktion af de arbejdsmæssige årsager til belastningerne.

Social kapital i teams på mejerier

En gruppe forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø i Danmark gennemførte fra 2015-2017 en intervention på seks danske mejerier med i alt 60 afdelinger/teams. Interventionen havde karakter af primær forebyggelse. Målet var at forbedre social kapital og engagement i arbejdet i teams med arbejde inden for industrien. Interventionen var baseret på en tilpasset version af intervention mapping-metoden, som involverede workshops, hvor teams kunne udvikle specifikke handleplaner. Dette design blev valgt for at sikre, at interventionen var skræddersyet til de specifikke behov i hvert enkelt team, og dermed har indsatserne formentligt også bidraget til forebyggelse blandt medarbejdere, der oplevede specifikke belastninger (sekundær forebyggelse). Ændringer i social kapital og engagement i arbejdet blev vurderet ved baseline og igen efter 20 måneders opfølgning. Resultaterne viste, at teams der udviklede handleplaner til forbedring af social kapital, viste signifikante forbedringer i social kapital og engagement i arbejdet sammenlignet med teams, der ikke udviklede handleplaner. Især blev der observeret større forbedringer i relation til den forbindende sociale kapital mellem medarbejderne og den øverste ledelse. Teams der rapporterede, at deres handleplaner ikke var blevet implementeret, oplevede et fald i social kapital, mens dem, der havde implementeret deres planer delvist eller fuldt ud, viste en stigning. Dette peger på, at graden af implementering havde en direkte indflydelse på forandringerne i social kapital (Meng et al., 2020).

Selektions- optimerings- og kompensationsstrategier blandt sygeplejersker og i daginstitutioner

Et andet interventionsstudie, også fra Tyskland, havde til formål at styrke medarbejdernes personlige ressourcer til at håndtere kravene i arbejdet, og havde på den måde karakter af sekundær forebyggelse. Det skulle gøres ved at udvikle, implementere og evaluere en arbejdsmiljøindsats baseret på SOC-teorien om brugen af selektions-, optimering- og kompensationsstrategier (SOK). Forskerne gennemførte en stratificeret randomiseret og kontrolleret intervention med 70 sygeplejersker på et lokalhospital i Tyskland. De 70 sygeplejersker havde alle tilkendegivet, at de gerne ville deltage i træningsprogrammet. Interventionsgruppen (36 sygeplejersker) og kontrolgruppen (34 sygeplejersker) blev udvalgt efter et sindrigt system, som bl.a. tog højde for, at der skulle være en ligelig fordeling mellem de forskellige specialer. Træningen omfattede 6 sessioner a 6,5 time over en periode på 9 måneder. Uddannelsen foregik i grupper på 6 – 8 medarbejdere. Deltagerne blev bekendt med SOK-modellen og udviklede og implementerede et personligt projekt baseret på SOC for effektivt at håndtere et centralt krav i arbejdet eller aktivere en jobressource. I overensstemmelse med projektets hypoteser viste resultaterne en tendens til, at SOK-træningen forbedrede mentalt velvære, især hos medarbejdere med et stærkt engagement i interventionen. Meget engagerede deltagere rapporterede desuden højere niveauer af indflydelse ved opfølgningen, men denne effekt var ikke statistisk signifikant. Yderligere analyser af moderationseffekter viste, at træningen var særlig effektiv til at øge mentalt velvære, når indflydelsen var lav. I modsætning

til forskernes antagelser, blev den oplevede arbejdsevne ikke forbedret gennem træningen. Undersøgelsen gav samlet set indikationer på, at SOK-træning kan være en lovende tilgang til arbejdsmiljø og stressforebyggelse (Müller et al., 2016).

Også i en dansk sammenhæng er der blevet arbejdet med udvikling af selektions-, optimering- og kompensationsstrategier i en arbejdsmiljøsammenhæng. Forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har bl.a. gennemført et projekt i daginstitutioner, hvor de i samarbejde med medarbejdere udviklede et værktøj til at støtte brugen af SOK-strategier i kollegagrupper. De kaldte værktøjet 'PUX' ((P)rioritere opgaver, (U)dnytte ressourcer og e(X)terne ressourcer). Det resulterede i et dialogværktøj som ved hjælp af få enkle spørgsmål systematisk leder medarbejderne frem til at finde løsninger, der kan afhjælpe situationer i hverdagen, hvor en eller flere medarbejdere føler sig pressede eller belastede pga. ubalance mellem jobkrav og ressourcer. Medarbejderne gennemgår systematisk spørgsmålene, og får derved en struktureret dialog om, hvordan belastninger kan reduceres. I evalueringen udtrykte medarbejderne, at værktøjet er enkelt at anvende, sætter medarbejdertrivsel på dagsordenen, er løsningsorienteret og strukturerer dialogen, så man mere effektivt finder løsninger. Medarbejderne oplevede, at løsningerne gav dem mere ro i arbejdet, hvilket indikerer, at de opnåede en bedre balance mellem jobkrav og ressourcer. Resultaterne af studiet er ikke publicerede endnu, men linket her viser et videoklip med præsentation af værktøjet og feedback fra ledere og medarbejdere, der har afprøvet det: https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2023/nytvarktojtilpadagoer-pux

I og med at også dette værktøj meget konkret forbinder medarbejdernes specifikke oplevelser af belastninger i arbejdet med forslag til løsninger og forbedringer ikke bare for den enkelte medarbejder, men for hele teamet, har også denne indsats samtidigt karakter af primær og sekundær forebyggelse.

8.3 Sammenfatning indsatser – Gruppeniveau

De præsenterede studier beskriver en række indsatser til forebyggelse og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø samt reduktion af stress på gruppeniveau, og en del af dem har vist positive effekter.

Konkrete eksempler på indsatser:

- Burnout Prevention Teams: I tyske plejeinstitutioner har man med succes anvendt teams bestående af medarbejdere fra forskellige afdelinger til at identificere og implementere løsninger på udfordringer i arbejdsmiljøet.
- Re-design af teams: I amerikanske lægeklinikker har omstrukturering af arbejdsteams til større enheder med bedre arbejdsfordeling ført til reduceret arbejdsbyrde og forbedret arbejdsmiljø for lægerne.
- Styrkelse af social kapital: En dansk intervention på mejerier har vist, at teams, der arbejder målrettet med at forbedre social kapital, oplever øget trivsel og engagement.

- SOK-træning: Både i Tyskland og Danmark har man med gode resultater anvendt træning i selektions-, optimerings- og kompensationsstrategier (SOK) til at styrke medarbejdernes personlige ressourcer til at håndtere arbejdskrav.

Fælles for de succesfulde indsatser er:

- *Involvering af medarbejderne*: Indsatserne er mest effektive, når medarbejderne aktivt deltager i at identificere problemer og udvikle løsninger.
- *Ledelsesstøtte*: For at indsatserne kan lykkes, er det afgørende med opbakning og engagement fra ledelsen.
- *Skræddersyede løsninger*: Indsatserne bør tilpasses de specifikke behov og udfordringer på den enkelte arbejdsplads og i den/det specifikke gruppe/team.

De fleste indsatser har som beskrevet samtidigt karakter af primær og sekundær forebyggelse i og med at de tager udgangspunkt i medarbejdernes specifikke og individuelle arbejdsbelastninger og søger at adressere dem gennem tiltag, der kan mindste belastningerne for alle i teamet eller afdelingen. Man kan anføre, at mange af de konkrete forslag og tiltag, der gennemføres, i sig selv udgør relativt små forbedringer af arbejdsmiljøet, og næppe ændrer væsentligt på de overordnede belastninger. Men i praksis kan de små forbedringer bidrage til fornyet håb og engagement blandt de ansatte ift. at det er muligt at skabe forandringer og bedre håndtering af arbejdet også inden for de eksisterende vilkår og rammer. På den måde kan netop de små skridt bidrage til, at der bliver startet positive opadgående udviklingsspiraler i det psykiske arbejdsmiljø.

9 INDSATSER TIL FOREBYGGELSE OG FORBEDRING - INDIVIDNIVEAU

9.1 Introduktion

Langt de fleste interventioner til forebyggelse af stress er gennemført på individniveau, og har karakter af sekundær forebyggelse i den forstand at der er rettet mod forebyggelse og håndtering af symptomer. Det er samtidig individrettede interventioner, som der er størst dokumentation for effekterne af (Waddell et al., 2023). Dette hænger med stor sandsynlighed sammen med to forhold: 1) At indsatser gennemført på individniveau (frem for organisations-niveau) er lettere at gennemføre med kontrol og evt. randomisering, og på måder, så effekterne kan dokumenteres med statistiske metoder (større grupper), og 2) at effekterne måles tæt på indsatsen, nemlig direkte på det individ, der har modtaget indsatsen. Ved organisatoriske indsatser med fokus på primær forebyggelse, er indsatsen ikke (eller i mindre omfang) rettet direkte mod den enkelte medarbejder, men netop mod forhold i organiseringen af arbejdet eller samarbejdet, men effekterne vurderes ofte netop på medarbejdernes individuelle trivsel.

Nedenfor bringer vi eksempler på indsatser til reduktion af stress/ bedring af mentalt helbred på arbejdspladsen 1) gennemført med medarbejdere fysisk på arbejdspladsen, 2) gennemført digitalt med medarbejdere, 3) med særligt fokus på mindfulness og yoga og 4) med fokus på sammenhængen mellem mentalt helbred og fysisk aktivitet.

9.2 Eksempler på indsatser - individniveau

Individuel stressforebyggelse på arbejdspladsen

Et systematisk review af reviews af Joyce et al. fra 2016, havde som formål at undersøge effektiviteten af mentale helbredsinterventioner på arbejdspladsen, hvilket forskerne definerede som enhver intervention, som en arbejdsplads kan igangsætte eller facilitere, og som har til formål enten at forebygge udviklingen af depression eller behandle eller rehabilitere en arbejdstager, som er diagnosticeret med depression og/eller angst. Reviewet omfattede indsatser gennemført på flere forskellige IGLO-niveauer, men langt de fleste studier var gennemført på individniveau, og derfor er reviewet medtaget i dette kapitel.

Forskerne identificerede 20 relevante reviews i undersøgelsen. Tilsammen dækkede de inkluderede reviews 481 primære studier. Resultaterne af meta-reviewet viste:

- Moderat evidens for to typer af indsatser, som sigtede mod primær forebyggelse: styrkelse af medarbejderkontrol og fremme af fysisk aktivitet.
- Stærk evidens for positive virkninger indsatser til sekundær forebyggelse i form af Kognitiv Adfærds Terapi (CBT) til stresshåndtering.
- Mindre evidens for andre indsatser, som sigtede mod sekundær forebyggelse såsom rådgivning.
- Stærk evidens for negative effekter af rutinemæssig brug af debriefing umiddelbart efter traumatiske begivenheder. Forskerne mener, at det muligvis

kan give negative effekter at understøtte en følelsesmæssig reaktion umiddelbart efter en traumatiske begivenhed. De foreslår, at ansatte der udsættes for traumatiske begivenheder i stedet tilbydes psykologisk førstehjælp, følelsesmæssig og praktisk hjælp og løbende overvågning.[27]

- Stærk evidens for, at tertiære interventioner, dvs. behandling af medarbejdere med depression eller angst, kan forbedre medarbejdernes symptomniveau, og moderat evidens for, at de kan forbedre hvordan medarbejderne fungerer arbejdsmæssigt. Behandlingerne kunne være eksponeringsterapi eller CBT-baserede og problemfokuserede programmer til at støtte tilbagevenden-til-arbejde.

Forfatterne anfører, at resultaterne alt i alt viser, at der er empirisk belæg for interventioner, som arbejdspladser kan bruge til at hjælpe med at forebygge almindelige psykiske sygdomme samt understøtte bedring af medarbejdere diagnosticeret med depression og/eller angst (Joyce et al., 2016).

Arbejdsrelateret problemløsning mod stress

En gruppe forskere fra Karolinska Institut i Sverige satte sig for at undersøge effekterne af en intervention til forebyggelse af sygefravær og mentale helbredsproblemener, herunder stress-symptomer. Det overordnede formål var at understøtte arbejdssituationen for medarbejdere med stressrelaterede problemer og styrke tilbage-til arbejde forløb. Interventionsgruppen blev sammenlignet med en gruppe, som modtog den sædvanlige rådgivning. Både interventionsgruppen og den sædvanlige rådgivning involverede arbejdsmiljøkonsulenter og arbejdsmiljøindsatser, men interventionsgruppen modtog derudover et program baseret på en teori om problemløsning. Programmet fokuserede i et struktureret forløb på seks aspekter af betydning for arbejdssituationen (arbejdsbelastning, kontrol/Indflydelse, belønning/anerkendelse, fællesskab, retfærdighed og værdier). Først interviewede arbejdsmiljøkonsulenten henholdsvis lederen og medarbejderen om disse seks aspekter af arbejdet, og i det tredje trin i indsatsen mødtes alle tre, og konsulenten guidede dem gennem en proces, hvor både leder og medarbejder deltog aktivt i problemløsning omkring medarbejderens arbejdssituation. Efterfølgende blev der gennemført opfølgningsmøder.

Undersøgelsen viste, at medarbejderne i interventionsgruppen gennemsnitligt havde 15 færre sygedage i løbet af den 12 måneder lange follow-up periode, sammenlignet med gruppen, der fik den sædvanlige rådgivning. Interventionsgruppen

[27] Senere studier om effekten af debriefing peger på, at der stadig er uklarhed om effekt og virkningsmekanismer ved debriefing, og anbefaler yderligere forskning på området.

https://psycnet.apa.org/buy/2020-62189-001

https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jts.22736

havde også en tidligere delvis tilbagevenden til arbejdet end gruppen med den sædvanlige rådgivning. Resultaterne indikerede også, at der var en tendens til forbedringer af det mentale helbred i begge grupper. Samlet set peger undersøgelsen på en positiv effekt på det mentale helbred af en intervention med fokus på arbejdssituationen blandt medarbejdere med stress og mentale helbredsproblemer, og på en yderligere effekt i form af reduceret sygefravær af en intervention til at understøtte problemløsningskapaciteten mellem medarbejdere og ledere (Keus van der Poll et al., 2020a og b).

Interventionen blev gennemført på individniveau, men adresserede på samme tid primær- sekundær og tertiær forebyggelse, idet der blev arbejdet med primær forebyggelse i relation til at reducere stressorer i arbejdssituationen, med sekundær forebyggelse i relation til at håndtere og reducere medarbejdernes arbejdsrelaterede stress-symptomer og med tertiær forebyggelse, i relation til forbedring af tilbage-til arbejdet. Interventionen illustrerer også, hvordan viden om det psykiske arbejdsmiljø kan tænkes ind i relation til den praksisnære håndtering af individuelle medarbejderes arbejdsrelaterede stress-symptomer og sygefravær. Det er også et eksempel på vigtigheden af, at læring og fastholdelse tænkes ind som en integreret del af indsatsen, også selvom denne er rettet mod individniveauet. Interventionen blev gennemført af konsulenter fra 'Företagshälsovården' (Bedriftssundhedstjenesten) i Sverige, og er derfor ikke direkte overførbar til danske forhold.

Bedre balance mellem indsats og belønning

Et studie undersøgte langtidseffekterne af en stresshåndteringsintervention (SMI) blandt mandlige industriarbejdere i Tyskland, hvor arbejdsmiljøet ofte er præget af høje krav og betydeligt tidspres (Barrech et al., 2017). Interventionen fokuserede på at forbedre arbejdsmiljøet gennem en adfærdsrettet organisatorisk indsats. Målet var at træne medarbejderne i stresshåndtering og skabe en bedre balance mellem indsats og belønning for at reducere stress og desuden forbedre mental sundhed. Interventionen bestod i et to-dages træningsprogram, der blev fulgt op af boostersessioner, og den var designet til at hjælpe medarbejderne med at identificere og håndtere arbejdsrelaterede stressorer samt styrke deres evne til at søge og udnytte ressourcer i deres arbejdsmiljø.

Resultaterne viste en signifikant sammenhæng mellem forbedringer i efford-reward (anstrengelse-belønning) forholdet og lavere niveauer af både angst og depression *syv år senere*. Specifikt viste resultaterne, at en reduktion i indsats-belønnings-ubalancen førte til en markant forbedring i mental sundhed, hvor forbedringerne i arbejdsmiljøet inden for to år efter interventionen resulterede i signifikant lavere niveauer af angst og depression. Dette indikerer, at en målrettet indsats for at bedre balancen mellem anstrengelse og belønning kan have en langvarig positiv effekt på medarbejdernes mentale sundhed. Ved at mindske over-engagement og sikre, at medarbejderne føler sig værdsatte, kan man således effektivt reducere de skadelige virkninger af tidspres og stor arbejdsmængde (Barrech et al., 2017).

Interventionen blev gennemført på individ-niveau og havde både karakter af primær og sekundær forebyggelse. Den var designet til at hjælpe medarbejderne med at identificere og håndtere arbejdsrelaterede stressorer og styrke deres evne til at søge og udnytte ressourcerne i arbejdsmiljøet, og derfor giver det mening at se den som en primær forebyggende indsats, som mindsker en væsentlig kilde til stress i form af ubalance mellem indsats og belønning. Samtidig omfattede populationen en gruppe medarbejdere, som i særlig høj fra var udsat for arbejdsmæssige belastninger, hvorved den også kan have bidraget til sekundær forebyggelse.

Andre stressforebyggende individ-rettede interventioner

Som andre eksempler på sekundære stress-forebyggende interventioner gennemført på arbejdspladser kan fx nævnes en intervention til mindskelse af reaktivitet overfor stress (individuelle forskelle i, hvordan man reagerer på stressfulde situationer), som viste langvarige effekter (over en 7- årig periode) på mentale helbredsproblemer og søvn-problemer (Herr et al., 2018). En anden stresshåndterings intervention med kontrol og randomisering fandt forbedringer i medarbejdernes oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø og i deres indstilling til arbejdet, selvom interventionen ikke havde ændret på arbejdsmiljøet (Manford et al., 2022). En tredje undersøgelse fandt positive effekter af en stresshåndteringsintervention på medarbejdernes stress-niveau og arbejdsmæssige self-efficacy, uanset hvordan deres oplevelse af balancen mellem krav og belønning var. Interventionen havde dog ingen effekt på kravene, og forskerne mener derfor, at den individ-rettede intervention næppe er tilstrækkelig, men bør suppleres med organisationsrettede indsatser, hvis den for alvor skal forbedre mentalt helbred for medarbejdere med dårligt arbejdsmiljø (Nixon et al., 2022).

Et narrativt, systematisk review undersøgte effekten af natur-baserede interventioner i relation til medarbejdere, og fandt konsistente, positive resultater ift. medarbejdernes mentale helbred og kognitive formåen. Forskerne tager dog forbehold for, at forskningsfeltet er ungt og under udvikling, og at der er risiko for bias i de enkelte studier (Gritzka et al., 2020).

Digitale interventioner

Digitaliserede indsatser over kort tid, med vejledning og individuel tilpasning

En gruppe forskere fra Storbritannien har gennemført et systematisk review baseret på Cochrane mhp. at identificere digitale interventioner, der har til formål at understøtte medarbejdernes mentale sundhed og produktivitet i en arbejdsmæssig sammenhæng. Som en del af formålet sigtede de også på at identificere hvad der karakteriserede de interventioner, der gav de bedste resultater i forhold til engagement og gennemførsel. Forskerne tog udgangspunkt i, at der er overbevisende evidens for, at digitale psykologiske interventioner giver gode resultater inden for sundhed og loka-samfund, men at der ikke findes systematiske review eller metaanalyser af digitale interventioners potentielle rolle i en arbejdsmæssig sammenhæng. På den baggrund gennemførte de et review af 21 identificerede studier. De inkluderede studier omhandlede alle en psykologisk intervention med det formål at øge mental

sundhed/trivsel (fx ved at reducere symptomer på stress eller depression) eller arbejdseffektivitet (fx ved at øge engagement eller produktivitet), desuden var der krav om, at studierne skulle omfatte kontrolgrupper og som minimum efter-målinger. Interventionen skulle desuden leveres via internettet, mobilteknologi eller et computerprogram. Der blev gennemført en metaanalyse mhp. at vurdere den samlede effekt på mental trivsel og arbejdseffektivitet. Resultaterne viste en statistisk signifikant interventionseffekt på den mentale trivsel og på arbejdseffektivitet, når det blev sammenlignet med kontrol-gruppen. Der blev ikke identificeret statistisk signifikante forskelle mellem interventionsmetoderne. Analyser af de "positive afvigelser" tydede på, at interventioner, der tilbød vejledning, blev leveret over en kortere tidsramme (6 til 7 uger), anvendte sekundære modaliteter til at levere interventionerne og engagere brugere (fx e-mails og tekstbeskeder), og brugte elementer af individuel tilpasning, var dem, der opnåede den højeste grad af engagement og gennemførsel (Carolan et al., 2017).

Internetbaserede stresshåndteringskurser til sundhedsprofessionelle

Et randomiseret kontrolleret pilotstudie undersøgte gennemførlighed og resultater af to internetbaserede stresshåndteringskurser: et baseret på en kognitiv-adfærdsmæssig tilgang og et på en selv-medfølende (compassion) tilgang, begge blev gennemført blandt sundhedsprofessionelle. Efter interventionen rapporterede de ansatte hhv. nedsatte udbrændthedssymptomer og øget selv-medfølelse. Forskerne konkluderede at begge kurser virkede gennemførlige og viste lovende resultater (Johansson et al., 2022).

Mindfulness og yoga

Mindfulness, meditation og forskellige former for yoga-praksis og afspændingsteknikker, har en lang historie som metoder til at reducere stress-symptomer. I de senere år er der også blevet forsket ihærdigt i metodernes effektivitet.

Yoga, fysiologiske stress-markører og stress

Et stort systematisk review og meta-analyse konkluderer på baggrund af 42 RCT-studier, at yoga-anasas, med eller uden mindfulness baseret stress-reduktion, dokumenterede en hæmmende effekt af på en lang række fysiologiske stress-markører. Det antages, at den stressreducerende virkning skyldes en forbedret regulering af det sympatiske nervesystem (Pascoea et al., 2017).

Få af de studier, der indgår i Pascoea et al.'s meta-review har fokus på yoga- og mindfulness praksis i en arbejdspladskontekst. Det er der dog andre studier, som har haft.

Et andet review undersøgte sundhedsmæssige konsekvenser af yoga på arbejdspladsen. Forskerne inkluderede 13 studier. De konkluderede, at yoga har en positiv effekt på sundheden på arbejdspladsen, især i relation til at reduktion af stress (Puerto Valencia et al., 2019).

Mindfulness på arbejdspladsen - fysiologiske stress-markører, PTSD og depression

Et systematisk review med meta-analyse undersøgte, om arbejdspladsbaserede mindfulness-meditationsprogrammer påvirker fysiologiske indikatorer for stress. Forskerne fandt 9 studier, som havde gennemført mindfulness-baserede interventioner (MBI'er) blandt medarbejdere, og som havde fokus på enten stress eller engagement i arbejdet og målte fysiologiske outcome. Resultaterne tydede på en positiv effekt af de mindfulnessbaserede interventioner på arbejdspladserne på fysiologiske indikatorer for stress blandt medarbejderne. Forskerne mener, at ændringer i kortisolsekretion i dagtimerne og HRV-kohærens kan være særligt påvirket af MBI'er (Heckenberg et al., 2018).

Et andet review havde som formål at undersøge effektiviteten, mekanismerne og sikkerheden ved mindfulnessmeditation ved behandling af psykiske lidelser, der ofte ses hos hjemvendte veteraner. Forskerne inkluderede 52 systematiske reviews og randomiserede kliniske forsøg. Styrken af evidens og kvaliteten blev vurderet for en række lidelser. Resultaterne pegede på, 1) at mindfulness-baseret kognitiv terapi er effektiv til at mindske symptomernes sværhedsgrad under aktuelle depressive episode og til fastholdelse af en indsats blandt raske patienter efter en depression. 2) At mindfulness-baseret stressreduktion er effektiv til at mindske symptomer, og bedre mental livskvalitet og mindfulness blandt veteraner med posttraumatisk stressyndrom (PTSD). Forfatterne konkluderede, at MBI'er er sikre, fysisk fleksible, omkostningseffektive og kan anbefales som et supplement til standardpleje eller selvledelsesstrategier ved svær depressiv lidelse og PTSD (Khusid & Vythilingam, 2016).

Et tredje review undersøgte effektiviteten af mindfulness-baserede interventioner til at reducere stress brandt sundhedspersonale. Forskerne inkluderede syv studier. Resultaterne af en meta-analyse tydede på, at MBI'er har potentialet til markant at forbedre stress blandt sundhedspersonale (Burton et al., 2016).

Forskere fra Danmark har i et kvalitativt studie undersøgt virkningen af en mindfulness-baseret arbejdspladsintervention på social kapital på arbejdspladsen og på psykologisk sikkerhed. Forskerne konkluderede, at et mindfulness-baseret stressreduktionsprogram som blev tilpasset den enkelte arbejdsplads kan have en positiv indflydelse på de sociale relationer på arbejdspladsen, og i særlig høj grad de brobyggende relationer mellem forskellige grupper af medarbejdere (Bonde et al., 2023). Undersøgelsen giver dermed et eksempel på, hvordan en indsats, der i udgangspunktet har karakter af sekundær forebyggelse, ser ud til at kunne få afsmittende positive effekter på arbejdsmiljøet mere generelt, og derigennem også bidrage til primær forebyggelse.

Fysisk aktivitet på arbejdspladsen og mentalt helbred

Der er en hel del forskning, som har dokumenteret positive effekter af fysisk aktivitet på arbejdspladsen for muskel-skelet besvær, og der har også været antagelser om, at fysisk aktivitet på arbejdet samtidig kunne have en positiv effekt på den generelle trivsel, det mentale helbred og det psykosociale arbejdsmiljø (primært som

følge af forbedrede sociale relationer på arbejdspladsen). På disse områder er dokumentationen dog langt mindre end på de tidligere omtalte områder.

Usikker effekt på psykosocialt arbejdsmiljø og mentalt helbred
Et systematisk review har undersøgt effekten af træningsinterventioner på arbejdspladsen på det psykosociale arbejdsmiljø og den psykiske sundhed. Forskerne inkluderede 22 randomiserede kontrollerede forsøg. De konkluderede, at træningsinterventioner på arbejdspladsen synes at have begrænset effekt på mental sundhed og på det psykosociale arbejdsmiljø (Sköld et al., 2019).

Et andet review finder noget mere positive effekter af aktiviteter med fysisk træning på det mentale velvære i kontormiljøer. Reviewet omfatter fem studier af interventioner med fysisk aktivitet i kontormiljøer med tilsammen 1326 deltagere. Resultaterne viste, at motion, yoga og gå-interventioner forbedrede trivslen målt på tværs af arbejdspladser. Forfatterne anfører, at der er en del metodiske problemer, og at evidensen derfor stadig er usikker (Abdin et al., 2018).

9.3 Sammenfatning indsatser individniveau

De fleste af de indsatser, der er gennemgået i dette kapitel, har karakter af sekundær forebyggelse. Det er indsatser, som bidrager til håndtering og reduktion af stress-symptomer på individniveau, og som kun i begrænset omfang adresserer de arbejdsmiljøbelastninger, der ligger til grund. En vigtig undtagelse er dog en intervention som kombinerede primær, sekundær og tertiær forebyggelse gennem et struktureret forløb med støtte til arbejdsrelateret problemløsning for ledere og medarbejdere med stress-relaterede symptomer og sygefravær. Indsatsen viste sig at reducere sygefraværet og forbedre den mentale sundhed. En anden vigtig undtagelse er en intervention, som trænede medarbejdere i stresshåndtering, ved at styrke balancen mellem oplevelsen af anstrengelse og belønning i arbejdet. Efter denne indsats kunne påvises overraskende langtidsvirkninger 7 år senere på angst og depression.

Der findes en hel del evidens for, at individuelle interventioner som fx kognitiv adfærdsterapi, problemløsningstræning og mindfulness-baserede programmer enten leveret fysisk på arbejdspladsen eller over digitale medier kan have positive effekter på medarbejderes mentale sundhed og trivsel. Det kan dog stadig være relevant med forskning til at finde ud af hvilke interventioner, der passer bedst til forskellige typer af arbejdspladser og hvilke der er mest effektive for forskellige medarbejdergrupper.

Interventioner på individ-niveau er dem, der er mest dokumentation for effekten af, sandsynligvis fordi de er lettere at implementere i kontrollerede forskningsdesigns.

Et andet studie fandt, at en stresshåndteringsintervention kan forbedre medarbejdernes oplevelse af det psykosociale arbejdsmiljø og deres indstilling til arbejdet, og et review viste lovende resultater af naturbaserede interventioner i relation til mentalt helbred og kognitiv formåen, men forskningsfeltet er stadig under udvikling.

Digitale interventioner, såsom internetbaserede stresshåndteringskurser baseret på kognitiv adfærdsterapi eller selv-medfølelse, har også vist lovende resultater med hensyn til at reducere stress og forbedre mental sundhed. Interventioner, der tilbyder vejledning, leveres over en kortere tidsperiode og anvender sekundære modaliteter til at engagere brugere, har vist sig at give højere engagement og gennemførsel.

Mindfulness, meditation og yoga har dokumenterede effekter på reduktion af stress. Studier viser, at mindfulness-baserede interventioner på arbejdspladsen kan forbedre fysiologiske indikatorer for stress, mindske symptomer på depression og PTSD, samt forbedre sociale relationer og psykologisk sikkerhed på arbejdspladsen.

Fysisk aktivitet på arbejdspladsen har vist sig at have en mere begrænset effekt på mental sundhed og det psykosociale arbejdsmiljø, men evidensen er dog stadig usikker.

Samlet set tyder forskningen på, at der findes en række effektive interventioner til at forebygge og reducere stress på individniveau. En del af de omtalte indsatser kan gennemføres ret uafhængigt af konteksten og typen af arbejdsplads, og nogle af dem kan leveres online. Dette giver en stor fleksibilitet ift. levering, og mulighed for stor udbredelse også på små og mellemstore virksomheder. Det er dog vigtigt at bemærke, at de fleste af de individrettede interventioner handler om individuel symptombehandling, og ikke om at skabe forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. De må suppleres med indsatser på organisations- ledelses- og/eller gruppeniveau for at skabe egentlige forbedring i det psykiske arbejdsmiljø.

En væsentlig begrænsning i de individrettede indsatser er desuden, at der kan forventes en betydelig selektion ift. hvilke medarbejdere, der ønsker at deltage i hvilke typer af indsatser. Det er næppe alle medarbejdere, som ønsker at deltage i yoga og meditation, og også mere terapeutiske interventioner vil ”tale” mere til nogen medarbejdere end andre.

10 PERSPEKTIVERING KAPITEL 5-9

Sammenfattende kan man sige, at der findes gode eksempler på indsatser med positive resultater på alle organisatoriske niveauer i IGLO- modellen.

Omfanget af forskningen varierer. Der er gennemført langt flere interventioner på individ-niveau end på det organisatoriske niveau. Det er sandsynligvis fordi indsatser på individ-niveau er relativt enklere at implementere i kontrollerede forskningsdesigns end mere komplekse organisatoriske interventioner. På individniveau kan mange ansatte inddrages samtidigt (hvilket giver statistisk styrke), i sammenlignelige indsatser og evt. med tilfældig fordeling mellem interventions- og kontrolgruppe. Alt dette er sjældent er muligt ved mere komplekse indsatser på gruppe- eller organisatorisk niveau. Interventioner på disse niveauer er derfor ofte vanskeligere at gennemføre, dokumentere og publicere.

Vi har forsøgt at sammenfatte de vigtigste resultater i korthed efter hvert enkelt afsnit/kapitel, men synes alligevel at der er behov for at tage nogle mere overordnede refleksioner op i en mere samlet perspektivering. I det følgende tager vi nogle diskussionspunkter op, som mere eller mindre implicit er fremkommet i kapitlerne 5-9.

10.1 Hvor skal fokus for de organisatoriske indsatser være?

Psykosociale interventioner på det organisatoriske niveau har haft mange forskellige formål, og der er mange eksempler på succesfulde indsatser, som er lykkedes, eller i nogen grad er lykkedes med deres mål om at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet og forbygge stress. Der er også en del eksempler på indsatser, som i mindre grad er lykkedes.

Enkelte af de præsenterede interventioner har undersøgt effekten af forandringen af mere grundlæggende vilkår i arbejdet (jobfaktorerne i den blå boks i figur 2.1.). Det gælder således et studie, som undersøgte effekten af en lovændring, som betød et reduceret ugentligt timetal blandt praktiserende læger (Beschoner et al., 2021), og fandt overbevisende positive effekter af dette. Meta-reviewet af Aust et al. (2023) understreger, at de mest veldokumenterede og konsistente effekter finder man fra interventioner med fokus på ændringer i arbejdstidens organisering eller med fokus på indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdets organisering.

Andre studier har sat primært fokus på de relationelle aspekter af arbejdsmiljøet (den grønne boks i figur 2.1), og nogle har arbejdet med relationelle aspekter i relation til håndtering af krav og vilkår i arbejdet. Resultaterne af disse indsatser er noget mere varierende, nogle har opnået gode resultater, andre mere begrænsede. Dette er også i overensstemmelse med resultaterne fra meta-reviewet af Aust et al. (2023), som finder, at der er positive effekter af nogle indsatser til forbedringer af det psykosociale arbejdsmiljø generelt. Specielt var der positive effekter af indsatser, der arbejdede med at styrke kommunikation og støtte i arbejdsgrupper, og af indsatser, der brugte en deltagerinvolverende tilgang til forbedring af procedurer i relation til arbejdsmiljø og kerneopgave.

Forskningen synes således at dokumentere, at det generelt er effektivt at ændre på jobfaktorer (krav, arbejdstid, indflydelse i arbejdet), men at også indsatser som adresserer de relationelle faktorer kan have positive effekter på det psykosociale arbejdsmiljø. I praksis er det i mange sammenhænge meget vanskeligt at ændre på de mere grundlæggende vilkår i arbejdet (jobfaktorerne). De vil ofte fremtræde som strukturer, der er determineret/betinget af politiske beslutninger og/eller af markedsdrevne 'nødvendigheder' (jf. det ekstra O i IGLOO). Ændringer af sådanne faktorer er derfor ofte afhængige af mere grundlæggende og komplekse systemiske forandringer, mens der næsten altid vil være et mulighedsrum for forandringer i de relationelle faktorer; altså hvordan man på arbejdspladsen organiserer og håndterer samarbejdet om at løse arbejdsopgaverne.

En overvejelse, som kan rejses i relation til flere af de interventionsstudier, som har haft blandede resultater, er, om interventionerne har været tilstrækkeligt realistiske og tydelige om, hvilke forandringer det er muligt at skabe forandringer i med den givne indsats og på det aktuelle organisatoriske niveau. Dette er væsentligt både for ikke at blive ramt af skuffede forventninger fra deltagerne og for at sikre sig, at evalueringen af indsatsen bliver realistisk og retvisende (se senere). Flere af indsatserne, bl.a. præsenteret på gruppeniveauet (kapitel 8) fremstår som realistiske og pragmatiske i den henseende. Deltagerne får et rum til at udvikle og afprøve mindre forandringer i deres daglige opgaveløsning, og stilles ikke større forandringer i udsigt. Det samme gælder de fleste af indsatserne på individ-niveau, som adresserer individets måde at forholde sig til og håndtere vilkårene på, men ikke forventes at skabe forandring i vilkårene ud over dem, individet selv initierer.

Indsatser på ledelsesniveauet og indsatser på organisatorisk niveau, som omfatter ledelse, TRIO og/eller medarbejdere samtidigt, har potentielt mulighed for at påvirke mere overordnede vilkår i arbejdet gennem forandringer i organisering og samarbejde, men er stadig begrænset af rammevilkår og mulighedsrum på den aktuelle virksomhed og på det aktuelle område. Begrænsninger, som det er vigtigt at være tydeligt bevidst og kommunikerende om, når indsatser planlægges og gennemføres. Det vil ledelsen på en enkelte virksomhed som regel også være, så problemerne opstår oftere i relation til eksterne aktører; rådgivere, konsulenter og forskere. Samtidigt kan rammevilkårene nogle gange, både af medarbejdere og ledere, blive brugt som begrundelser/undskyldninger for ikke forandre, ikke at udnytte det mulighedsrum, der faktisk er.

Indsatser på det organisatoriske niveau trækker typisk på viden – evt. forskningsbaseret viden – i form af redskaber, koncepter og værktøjer, som skal oversættes fra vejledende og foreskrivende budskaber til daglige praksisser. Implementering, virkeliggørelse eller/og oversættelse af sådanne værktøjer, er delvist afhængigt af arbejdspladsens kapacitet og ressourcer til at gennemføre dette oversættelsesarbejde. Det handler bl.a. om at få knyttet indsatsernes forskrifter ind i de daglige arbejdsgange så medarbejderne oplever, at indsatserne er meningsfulde og understøtter kvaliteten i opgavevaretagelsen. I den henseende handler det om at få væ-

vet de arbejdsmiljøfaglige redskaber sammen med dagligdagens arbejdsorganisatoriske praksisser og rytmer. Og her er det en forudsætning, at organisationen har kapacitet og kompetencer vedrørende det 'fag-faglige' og kerneopgaven, som kan muliggøre denne brobygning til de arbejdsmiljøfaglige fokuspunkter. Det handler også om kompetencer til at skabe bæredygtige forandringsprocesser, herunder brobygning mellem fx MED/AMO, TRIO og den daglige opgaveløsning, herunder inddragelse, kommunikation og facilitering samt kompetencer i relation til det relationelle arbejde, herunder at skabe tillid, samarbejdsevne, og oplevelse af at forandringer håndteres gennemsigtigt og retfærdigt.

10.2 Om skævheden i fordeling af studier på jobtyper

Det er iøjnefaldende, at vi ved litteratursøgningen fandt langt mere litteratur om organisatoriske indsatser gennemført inden for området arbejde med *Sundhed, omsorg og uddannelse*, end inden for de øvrige områder. På områderne *Bygge og anlæg* og *Servicearbejde med mennesker* var det særligt vanskeligt at finde eksempler på interventioner, og også inden for *Arbejde med symboler*, fandt vi få nyere interventionsstudier. Det havde givetvis været muligt at finde flere studier på disse områder ved en mere udvidet søgestrategi. Men resultatet afspejler sandsynligvis også en betydelig skævhed med hensyn til, hvor der er blevet gennemført flest forskningsbaserede indsatser.

Det kan der være mange forskellige grunde til. Der kan være branchekarakteristika eller traditioner, som kan gøre det vanskeligere at sætte fokus på psykosocialt arbejdsmiljø i nogle brancher end andre. Fx er der inden for byggeri og landbrug et betydeligt fokus på sikkerhed og fysisk arbejdsmiljø, men mindre tradition for at sætte fokus på psykisk arbejdsmiljø. Der kan også være udfordringer, som knytter sig til arbejdspladsernes flygtige karakter (byggepladser, platformsarbejde), til forretningsmodellen og konkurrenceforholdene (servicearbejde), til arbejdspladsernes størrelse (SMV'erne), til medarbejdernes sproglige og kulturelle diversitet (stor andel af udenlandsk arbejdskraft i servicearbejde), og der kan samtidig være metodemæssige overvejelser knyttet til forskningen, som gør det mere attraktivt at gennemføre interventioner i større og mere stabile organisationer (store industrivirksomheder og sundhed, omsorg og uddannelse).

Flere af de præsenterede studier, er gennemført under Covid-19, og flere af studierne anfører, at dette har vanskeliggjort implementering, har betydet ændringer i designet eller påvirket resultaterne i negativ retning. Covid-19 har uden tvivl påvirket store dele af den praksisrettede arbejdsmiljøforskning gennemført mellem 2000 og 2022. På den positive side har pandemien været en anledning til at afprøve og udvikle mulighederne for at arbejde online, både med facilitering af organisatoriske indsatser og med digitale programmer, terapier og uddannelsesforløb, hvilket potentielt har udvidet mulighederne for at nå ud med skræddersyet støtte til forebyggende indsatser (både primær, sekundær og tertiær) til flere grupper på arbejdsmarkedet. Muligheder som forhåbentligt vil blive langt mere udnyttet i årene fremover.

10.3 Om inddelingen i jobtyper

Den inddeling i jobtyper, som har været anvendt i relation til kategorisering af indsatserne i kapitel 6, er som nævnt fremkommet på baggrund af drøftelser mellem Arbejdstilsynet og TeamArbejdsliv. Udgangspunktet var en grov inddeling i relation til karakteren af kerneopgaven: arbejde med ting, symboler, mennesker, og derefter en udskillelse af to områder med rammevilkår, der på flere måder adskiller sig: *Bygge og anlæg,* der er udskilt fra arbejde med ting og *Servicearbejde med mennesker*, der er udskilt fra arbejde med mennesker. Inddelingen har os bekendt ikke været brugt i denne form før, men er videreført i indsamlingen af praksiserfaringer (rapporteret i kapitel 13).

Selvom mange af interventionerne har adresseret forhold i det psykosociale arbejdsmiljø, som går på tværs af jobtyperne, og selvom en inddeling i 5 overordnede jobtyper kan synes urimeligt grov, så har inddelingen alligevel vist sig - på en for os at se meningsfuld måde - at bidrage til en adressering af udfordringer mere specifikke for nogen områder end for andre. Flere inddelinger kunne være relevante. En jobtype som i nogle sammenhænge, og bl.a. i Canada er blevet anset for at være særligt udsat, er ansatte i beredskabet og socialarbejdere (ambulance, politi, redddere, brandfolk, socialarbejdere). Arbejdsvilkårene er for denne gruppe er ofte præget af krisesituationer, hvor de professionelle har magten og kompetencerne til at bestemme, hvad der skal gøres i den aktuelle situation, mens borgerne har brug for ofte akut hjælp. I Canada har man positive erfaringer med at have et særligt fokus på denne gruppe[28].

Tabel 10.1. præsenterer et forslag til en karakteristik af nogle af de rammevilkår, der kendetegner de forskellige jobtyper. Det er karakteristika, som har betydning for, hvordan de psykosociale arbejdsmiljøudfordringer fremstår, og hvilke muligheder der er for at integrere viden og implementere forandringer i arbejdet. I tabellen er også inkluderet beredskab/socialarbejder som en mulig særlig gruppe. Kolonnen om relationer beskriver, hvordan vilkårene for de arbejdsmæssige relationer typisk ser ud i den pågældende jobtype. Der drejer sig både om de interne samarbejdsrelationer på arbejdspladsen og om relationer til de mennesker, man arbejder med. For eksempel er en stor del af produktionen præget af hierarkisk opbyggede organisationer, hvilket har betydning for, hvordan samarbejdsrelationerne på arbejdspladserne kan udfoldes, mens arbejde inden for sundhed og omsorg ofte er præget af asymmetriske relationer mellem medarbejder og borger i den forstand, at medarbejderne forventes at have kompetencerne til at kunne hjælpe/behandle/undervise etc. borgere, som omvendt står i en situation med behov for hjælp. Dette er med til at sætte nogle særlige rammer omkring arbejdets udførelse, der har betydning for karakteren af belastningerne og mulighederne for forebyggelse. Fx har den grænseløse karakter af arbejdet forbundet med symbol-/videns-arbejde betydning for op-

[28] Personlig korrespondance med Hans Jørgen Limborg i forbindelse med lektørlæsning af rapporten

levelsen af balance mellem arbejde og privatliv, og fordrer andre håndteringsstrategier, end i et job med skiftearbejde. Kolonnen om opgave/kompetence-balance beskriver centrale måder, hvorpå de ansatte tilegner sig kompetencer og kvalifikationer til at varetage de centrale arbejdsopgaver. Kompetencerne inden for jobtypen *Sundhed, omsorg og undervisning* er præget af forskellige stærke fagprofessioner, faglige normer og rutiner knyttet til kulturen på den enkelte arbejdsplads. Inden for *Bygge og anlæg* er der ligeledes stærke faglige normer kombineret med praksis-oplæring. Inden for området *Arbejde med symboler*, er der ofte tale om individuelt udviklede strategier i opgaveløsningen. For en uddybet karakterising af forskellige typer af arbejdsopgaver og organiseringer (se fx Hatch & Cunliffe, 2006).

Jobtype/ Karakteristika	**Relationer**	**Arbejdstid**	**Opgave/kompetence-balance**	**Arbejdssted**
1) Produktion af ting	Hierarkier	Fast evt. skiftehold	Oplæring/erfaring	Fast
2) Bygge og anlæg	Faggrupper og hierarki	Fast, evt. skiftehold/ akkord	Faglige normer oplæring	Midlertidigt - fast
3) Arbejde med symboler	Flydende	Flydende/ grænseløs	Komplekse individuelle strategier	Flydende - ofte hybridt
4) Sundhed, omsorg og undervisning	Asymmetrisk målgrupperelation - kompetence	Vagter/ skiftehold/ rådighed	Fagnormer Arbejdsplads-kultur	Fast – vekslende
5) Servicearbejde med mennesker	Salg og service i kunderelationer	Lange/skæve arbejdstider	Adfærds orienteret	Bundet – vekslende

Tabel 10.1. Karakteristika ved relationer, arbejdstid, kompetencer/opgaver og arbejdssteder for udvalgte overordnede jobtyper.

10.4 Metodeovervejelser

Generelt er det karakteristisk for de interventioner (særligt på organisationsniveau), som præsenteres i forskningspublikationer, at de igangsættes på initiativ af forskere, og med det primære formål, at skabe viden, der i en eller anden form kan generaliseres og publiceres videnskabeligt. Dette er også forudsætningen for, at de kan blive finansieret. Det betyder, at arbejdspladserne bliver inviteret ind på forskningens præmisser og ikke omvendt. Det er sjældent arbejdspladserne selv, der tager initiativet til indsatserne, og ofte sker det, at de aktiviteter, som forskerne ønsker at gennemføre, og det design, som projektet skal passes ind i, ikke passer præcist til problemerne og udviklingsprocessen på den pågældende arbejdsplads. Forskerne har brug for arbejdspladser, der ønsker at deltage, og arbejdspladserne kan spejle deres behov i det overordnede mål for indsatsen (fx stressreduktion) og har brug for ekstern støtte til at nærme sig dette mål. På den baggrund sker det, at der bliver indgået aftaler med tilsyneladende fælles interesser.

Når det kommer til stykket, passer metoder og måder at arbejde på måske alligevel ikke så godt til arbejdspladsens behov, måske bliver det for ressourcekrævende, måske kan ledelse- og/eller medarbejdere alligevel ikke helt se, hvad alle aktiviteterne skal ende med, og oplever dem som tidsrøvere. Måske er indsatserne i sig selv berigende for medarbejdere og ledere at deltage i, men indsatsen bliver ikke forankret i strukturerne og den daglige praksis på arbejdspladsen, og forandringerne ebber derfor ud igen, når konsulenter og forskere forsvinder. Måske kan der konstateres positive effekter af indsatsen, måske ikke. I det omfang indsatserne har givet viden og inspiration til indsatser på andre arbejdspladser, er de ikke ligegyldige eller overflødigt, men problematikken peger måske alligevel på et grundlæggende problem i måden disse interventioner designes og gennemføres på.

Hvis indsatserne skal have blivende effekter på arbejdspladserne, handler det ikke alene om, at de skal tilpasses til den aktuelle kontekst og arbejdsplads. Det handler mere grundlæggende om, om organisationen kan se sin strategiske udviklingsretning som understøttet og i overensstemmelse med aktiviteterne i den pågældende intervention. Det psykosociale arbejdsmiljø er på organisationsniveau så tæt knyttet til selve arbejdets organisering og udførelse, at de to ting nødvendigvis må samtænkes. Hvis det ikke sker, får interventionerne for let karakter af add-ons', som opleves påklistret kerneopgaven og kan fravælges igen, og dermed alligevel ikke får varige konsekvenser.

Et andet, men delvist sammenhængende problem, knyttet til måling af effekt er, at forskningen ofte tager udgangspunkt i kendte teoretiske modeller (fx efford-reward modellen), og ønsker at skabe forandringer i outcome, som i mange tilfælde ligger et godt stykke væk fra de faktiske indsatser, som gennemføres. Arbejdsmiljøfaktorerne (fx krav og indflydelse) og konsekvenserne (fx stress) måles med validerede skalaer og generiske spørgsmål. Dette gør det lettere at publicere resultaterne, men ofte er instrumenterne ikke særligt sensitive i forhold til at registrere de aktuelle forhold og faktiske forandringer, som er gennemført. Den forventede sammenhæng mellem belastninger og konsekvenser, og mellem indsatserne og deres indflydelse på konsekvenserne bliver derfor ikke tydeligt belyst i studierne. Et eksempel herpå er de mange indsatser med træning af ledere, hvor man ønsker at finde effekter på medarbejdernes stressniveau. Som drøftet i sammenfatningen 7.3., vil det som regel være urealistisk at forestille sig, at den relative forandring som et ledelseskursus kan forventes at have på ledelseskvaliteten, vil kunne måles på medarbejdernes gennemsnitlige stressniveau eller for den sags skyld sygefravær. Det betyder ikke, at kurset har været meningsløst, men det ville være mere relevant at undersøge, om kurset havde afstedkommet mærkbare forandringer i lederens daglige ledelsespraksis på arbejdspladsen. Konsekvensen af dette problem med måling af forandringer og outcome kan være, at effekterne af indsatserne undervurderes eller at den viden, der genereres om virkningsmekanismerne i processen begrænses.

Historisk har forskningen i psykosociale arbejdsmiljøinterventioner over de seneste 20-25 år bevæget sig fra et ideal om eliminering af kontekstens betydning og i retning af en større og større sensitivitet overfor den aktuelle kontekst. I starten lå 'golden standard' for den psykosociale interventionsforskning tæt op ad traditionen inden for den medicinske forskning, nemlig det randomiserede, kontrollerede design, hvor kontekstuelle forskelle søges elimineret mest muligt for at kunne identificere den 'rene' effekt af indsatsen. Dette ideal var i praksis sjældent muligt at realisere i arbejdsmiljøinterventioner (med få enheder at randomisere) og blev gradvist blødt op med quasi-eksperiementelle design, med før og efter-målinger og så vidt muligt matchede kontrolgrupper eller med klynge-randomisering, hvor samme intervention gennemføres tidsmæssigt forskudt på flere arbejdspladser, og hvor den seneste fungerer som sammenligningsgruppe for den første. Dette design er også anvendt i en del af de her præsenterede studier. I de senere år er anbefalingerne gået i retning af en 'realistisk' evalueringstilgang, med brug af programteorier og specifikation af virkningsmekanismer og procesvariable (se kapitel 4). Denne udvikling kan forventes at mindske nogle af de metodemæssige problemer skitseret ovenfor, men betyder samtidig af generaliserbarhed og muligheder for at overføre viden fra en kontekst til anden bliver mindre ligetil.

Udviklingen i forskningsdesign har dog ikke gjort udfordringerne mindre i forhold til at kunne omsætte/oversætte/overføre den forskningsbaserede viden til praksis. Forståelsen af kompleksiteten er steget, og forestillingen om 'one size fits all' indsatser er svundet ind, men tilbage står vi med en betydelige udfordring ift. at omsætte den genererede viden til håndterbare stress-forebyggende tiltag i arbejdspladsernes praksis. Denne udfordring er næppe løst med dette vidensgrundlag, om end det forhåbentlig udgør et skridt i denne retning. Og her er det måske også væsentligt at være opmærksom på, at arbejdspladserne har nogen, men stadig begrænsede muligheder for at forebygge stress. Dels har arbejdspladserne ikke indflydelse på meget betydende rammevilkår for arbejdets udførelse, men alene på håndteringen af rammevilkårene, og dels udgør arbejdet en ud af flere kilder til stress.

11 POSITIVE OG NEGATIVE KONSEKVENSER AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ FOR INDIVIDER, VIRKSOMHEDER OG SAMFUND

11.1 Introduktion

I denne del af rapporten sammenfattes videnskabelig litteratur om positive og negative konsekvenser af hhv. godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø opgjort på individ-, virksomheds- og samfundsniveau. Som beskrevet i kapitel 2 kan mange faktorer bidrage til at beskrive det psykiske arbejdsmiljø på en virksomhed, og ofte er det ikke enten godt eller dårligt på alle områder samtidig, men der er både styrker og udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø på samme arbejdsplads. Dog er der (som beskrevet i kapitel 4) en tendens til, at det psykiske arbejdsmiljø kan udvikle sig i enten positivt opadgående spiraler eller omvendt i nedadgående spiraler.

Både godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø er relative størrelser, og mange af de beskrevne faktorer, der tilsammen tegner det psykisk arbejdsmiljø, kan både have positive og negative konsekvenser. Fx kan høj grad af mening i arbejdet give øget jobtilfreds mens en ringe grad af mening i arbejdet kan give lav jobtilfredshed, høj indflydelse kan bidrage til bedre mentalt helbred, mens ringe indflydelse kan give dårligere mentalt helbred. Der har traditionelt været størst opmærksomhed på at undersøge negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø, og i mindre grad, hvordan godt psykisk arbejdsmiljø kan påvirke fx motivation/engagement, kreativitet, oplevelsen af meningsfuldhed, tilhørsforhold, identitet og selvværd. Det er uden tvivl muligt på hvert af disse områder at finde forskning (nogle gange inden for tilgrænsende forskningsområder fx om læring og kreativitet). Det har dog ligget udenfor rammerne af dette projekt at finde og integrere denne litteratur.

Da litteraturen, særligt vedrørende de negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø er meget omfattende, er der anvendt en anden metode ved litteraturindsamlingen til denne del end til øvrige del af litteraturstudiet. Den er gennemført som et såkaldt 'umbrella review', som fortrinsvis er baseret på publicerede metareview, systematiske reviews og enkelte steder suppleret af forskningsartikler af særlig høj kvalitet eller aktualitet for en dansk arbejdsmarkedskontekst. Denne begrænsning har været nødvendig af ressourcemæssige årsager.

I relationen til figur 2.1. præsenteret i kapitel 2 kan man sige, at de mest velbelyste psykosociale faktorer findes blandt jobfaktorerne, særligt kvantitative krav, indflydelse og arbejdstidens længde. Blandt de relationelle faktorer er social støtte og betydningen af belønning (indsats-belønning) og retfærdighed blevet undersøgt grundigt. I relation til krænkende adfærd er arbejdsrelateret mobning og vold blevet undersøgt i mange studier, og i relation til individ/arbejde faktorer er særligt konflikter mellem arbejde og familie og arbejde-privatlivsbalance blevet undersøgt grundigt.

Tabel 11.1. giver et overblik over negative og positive konsekvenser af psykisk arbejdsmiljø, som er blevet belyst i forskningen. Tabellen er inddelt i konsekvenser på

hhv. individniveau, virksomhedsniveau og samfundsniveau. I flere tilfælde udgør positive konsekvenser af et godt psykisk arbejdsmiljø det modsatte af de negative konsekvenser ved et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Niveau	Negative konsekvenser	Positive konsekvenser
Individ	Stress, udbrændthed og søvnproblemer	Større jobtilfredshed og motivation
	Fysiske og mentale helbredsproblemer	Bedre fysisk og mental sundhed
	Øget risiko for arbejde-privatlivskonflikter	Bedre work-life balance
	Øget sygefravær og sygenærvær	Bedre karrieremuligheder
	Risiko for tab af erhvervsevne	Højere engagement, loyalitet og produktivitet
Virksomhed	Forringet kompetencefastholdelse	Højere kompetencefastholdelse og -tiltrækning
	Øget sygefravær og sygenærvær	Færre omkostninger til sygefravær og personaleomsætning
	Forringet produktivitet, kvalitet og innovation	Øget effektivitet og produktivitet
	Flere omkostninger til HR	Styrket virksomhedsbrand
	Flere fejl og ulykker	Kvalitet og innovation
Samfund	Flere udgifter til sundhed	Færre udgifter til sundhed
	Øget pres på velfærdssystemet	Lavere arbejdsløshed
	Tab af økonomisk vækst	Øget økonomisk vækst
	Større arbejdsløshed og social ulighed	Bedre samfundsmæssig sammenhængskraft
	Tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet	Fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet

Tabel 11.1. Oversigt over væsentlige forskningsmæssigt belyste positive og negative konsekvenser af hhv. godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø for individer, virksomheder og samfund.

De følgende sider peger ikke på viden om interventioners virkninger, men på afgørende negative og positive konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø. Konsekvenserne, fx i form af dårlig trivsel og ringe engagement blandt medarbejderne, kan på sin side også påvirke det psykiske arbejdsmiljø negativt, og dermed kan en negativ spiral opstå. I kapitel 3 belyste vi forskellige incitamenter for virksomhederne ift. at arbejde med indsatser til forebyggelse og forbedring af arbejdsmiljøet. Det er vigtigt at være opmærksom på, at *viden om de negative og positive konsekvenser* også i sig selv indgår i en incitamentsstruktur for virksomhedernes handlen.

Metodiske bemærkninger til kapitlet

Det er en meget omfattende og vanskelig opgave at vurdere, i hvilken grad den viden, forskningen har produceret, kan regnes for sikker viden. Ofte regnes den sikreste viden netop som den, der er fundet evidens for i godt gennemførte review, meta-review og meta-analyser, men selv konklusioner fra disse review og metastudier kan være biased, og derfor finder man ofte i meta-review en tendens til, at

størrelsen af de estimerede sammenhænge bliver mindre, desto højere kvaliteten vurderes at være af de analyserede review. Det kan bl.a. skyldes, at der er en generel publiceringsbias i retning af, at studier, som kan bekræfte de undersøgte sammenhænge, oftere publiceres end studier, der ikke gør. Ikke desto mindre udgør meta-review og meta-analyser det bedst mulige grundlag, vi har for at vurdere, hvor sikre vi kan være på resultaterne. I gennemgangen her inddrager vi således viden fra review og meta-review, som vi kan være meget sikre på, men vi supplerer også med viden fra enkeltstudier, og i de tilfælde, hvor vi ikke har fundet referencer, supplerer vi med antagelser om sammenhænge, som det med stor sandsynlighed vil være muligt at finde forskning om, men som det ikke under de givne rammer har været muligt at finde og inddrage.

Hovedvægten af litteraturen har som sagt fokuseret på negative helbredskonsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Positive gevinster af et godt psykisk arbejdsmiljø er også blevet belyst, om end i mindre omfang. Langt den største del af forskningen har beskæftiget sig med konsekvenser på individniveau, en mindre del på virksomhedsniveau og færrest på samfundsniveau.

11.2 Hvilke negative konsekvenser har et dårligt psykisk arbejdsmiljø?

Negative konsekvenser på individniveau

Når det gælder negative konsekvenser af det psykiske arbejdsmiljø på individniveau, har litteraturen hovedsageligt fokuseret på udviklingen af specifikke somatiske og mentale sygdomme og lidelser og på længerevarende sygefravær (ofte uden specificerede årsager). Der er publiceret mange studier på dette område. Der er dermed fundet forskningsmæssigt belæg for mange sammenhænge mellem dårligt psykisk arbejdsmiljø og negative helbredskonsekvenser.

Et af de største og mest omfattende meta-review til dato er gennemført af Niedhammer et al. i 2021. Forskerne fandt i dette studie, at langt det meste af forskningen har fokuseret på 'job strain', som beskriver en ubalance mellem jobkrav, indflydelse og udviklingsmuligheder, og hvor social støtte potentielt kan fungere som buffer og afbøde negative konsekvenser. Andre faktorer, som er blevet undersøgt grundigt i forskningen, er arbejdstidens længde, ubalance mellem indsats og belønning, jobusikkerhed, krænkende adfærd/mobning, vold, organisatorisk uretfærdighed samt følelsesmæssige krav og ubalance mellem privatliv og arbejdsliv (Niedhammer et al., 2021) (Rivera et al., 2020) (Nielsen & Einarsen, 2018) (Harvey et al., 2017) (Fishta & Backé, 2015) (Rugulies et al., 2023).

I meta-reviewet af Niedhammer et al. belyste forskerne både somatiske og mentale helbredskonsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Forskerne fandt, at de mest undersøgte somatiske udfald var hjertekarsygdomme, kardiovaskulære risikofaktorer (fx hypertension), stroke (tidligere slagtilfælde) og adfærdsmæssige risikofaktorer (fx overforbrug af alkohol og rygning). De mest undersøgte mentale helbredsudfald omfattede depression, søvnproblemer, angst/udbrændthed, forbrug af psyko-

farmaka (til behandling af psykiske lidelser) og suicidale udfald. Andre mindre belyste helbredskonsekvenser omfattede muskuloskeletale lidelser, graviditetskomplikationer og kræftudvikling (Niedhammer et al., 2021).

Baseret på 15 reviews fandt forskerne af meta-reviewet overvejende signifikante sammenhænge mellem dårligt psykosocialt arbejdsmiljø og koronar hjertesygdom, og baseret på 5 review fandt de overvejende signifikante sammenhænge mellem dårligt psykosocialt arbejdsmiljø og stroke. Alle reviews, der undersøgte sammenhængen mellem job strain på den ene side og hjertesygdom på den anden, viste signifikante resultater. Risikoen for hjertesygdom blev i undersøgelserne estimeret til at være mindst 17 % øget ved høj job strain. Hvad angår stroke, var høj job strain forbundet med 22 % øget risiko for iskæmisk stroke (blodprop i hjernen) (Niedhammer et al., 2021).

Sammenlignet med hjertekarsygdomme var sammenhængene mellem psykosociale faktorer og affektive lidelser, især depression, noget stærkere (omkring 60 % øget risiko) (ibid.).

Andre sammenhænge blev fundet mellem hhv. høj job strain og jobusikkerhed som risikofaktorer for diabetes, høj job strain som risikofaktor for fysisk inaktivitet og lange arbejdstider som risikofaktor for overvægt. Rygning og alkoholforbrug er også blevet undersøgt, men de samlede resultater peger i retning af, at job strain og lange arbejdstider ikke er forbundet med øget risiko (ibid.).

Tre review fandt associationer mellem psykosociale eksponeringer og udvikling af cancer, og forskerne konkluderer, at der på dette område er utilstrækkelig viden til med sikkerhed at konkludere en sammenhæng (Niedhammer et al., 2021). Et systematisk review af Rivera og kollegaer (2020) konkluderede dog, at man med en moderat grad af sikkerhed kunne konkludere, at skifteholdsarbejde og lange arbejdstider øger risikoen for brystkræft og stroke, mens der er utilstrækkelig viden til at konkludere med sikkerhed i relation til andre kroniske tilstande.

Et review af reviews gennemført af Rugulies et al. (2023) fandt, at job strain, ubalance mellem anstrengelse og belønning og organisatorisk uretfærdighed alle hang sammen med udvikling af depressive lidelser eller sygefravær pga. mentalt helbred. Estimater fra de forskellige undersøgelser, der indgik i de enkelte review, blev samlet og analyseret, og der blev i de forskellige reviews fundet mellem 14 og 77 % forøget risiko. Lange arbejdstider blev ikke fundet sammenhængende med udvikling af depressive lidelser, mens der blev fundet 2,6 gange så høj risiko for depression ved udsættelse for mobning og 1,5 gange så høj risiko ved udsættelse for vold og trusler. Disse estimater var dog forbundet med større usikkerhed. Der blev også fundet øget risiko for depression ved lav anerkendelse/belønning, jobusikkerhed og høje følelsesmæssige krav (ibid.).

En række enkelt-studier, sammenfattet i en editorial (Greiner & Arensman, 2022), har fundet øget risiko for selvmord forbundet med dårligt psykisk arbejdsmiljø. Studierne fandt øget risiko for selvmord blandt medarbejdere, som havde været udsat

for seksuel chikane, mobning, lange og meget lange arbejdstider og job strain og iso-strain (kombinationen af høje krav, lav kontrol og lav social støtte), og lavere risiko for medarbejdere i aktive job (høje krav og høj kontrol).

Vedrørende lange arbejdstider, er det vigtigt at være opmærksom på, at det oftest er de meget lange arbejdstider (48+ t/u), som kan udgøre et helbredsmæssigt problem. En doktorafhandling har for nylig påvist, at arbejdstidens længde i en dansk sammenhæng og inden for de i EU gældende arbejdstidsbestemmelser, *ikke* udgør nogen risikofaktor for det fysiske eller mentale helbred blandt danske arbejdstagere (Hannerz, 2023, 2024). Gennem en række registerbaserede studier undersøgte forskerne betydningen af arbejdstider mellem 32 og 48 t/u for indikatorer på fysisk helbred: hospitalsindlæggelse for iskæmisk hjertesygdom, recepter udskrevet for blodtryksdæmpende medicin, registrerede arbejdsulykker, og slagtilfælde. Mulige effekter på det mentale helbred blev undersøgt ved recepter udskrevet på psykofarmaka og hospitalsindlæggelser med mentale lidelser. Desuden undersøgte forskerne effekter på død af alle årsager.

Særlige begivenheder på arbejdspladser kan påvirke det psykosociale arbejdsmiljø på mange forskellige måder samtidig. Omstruktureringer på arbejdspladsen iværksættes ofte med det formål at styrke virksomhedens effektivitet og konkurrenceevne. Et systematisk review af de Jong og kollegaer (2016) konkluderede, at omstruktureringer – både med og uden afskedigelser – overvejende havde en negativ indflydelse på de ansattes trivsel. De faktorer, der bidrog til disse negative trivselskonsekvenser, omfattede høje jobkrav, lav indflydelse, dårlig kommunikation, samarbejdsproblemer, utilstrækkelig træning og oplæring, oplevet uretfærdighed, jobusikkerhed og lav forandringsvillighed. Disse negative konsekvenser viste sig at være både umiddelbare og længerevarende.

Et andet review har peget på, at bl.a. kvantitative krav i arbejdet, tidspres og rollekonflikter bidrager til ubalance mellem arbejde og privatliv (Sirgy & Lee, 2018).

De faktorer, som er nævnt her, peger på potentielle indsatsområder, som virksomheder kan arbejde med for at reducere eller fjerne potentielle negative konsekvenser ifm. omstruktureringer. Viden om de negative konsekvenser, og særligt viden om at forebygge disse, kan forstås som incitamenter, der kan motivere virksomhederne, jf. kapitel 3.

Negative konsekvenser på virksomhedsniveau

Ikke alene for de ansatte, men også for virksomheden som sådan, kan dårligt psykisk arbejdsmiljø have en række negative konsekvenser. Omkostningerne på individniveau i form af sygdom og dårlig trivsel kan på virksomhedsniveau få umiddelbare negative konsekvenser i form af øget sygefravær (fx pga. stress) og ressourcer brugt på at få medarbejderne tilbage på arbejde igen. Men dårligt psykisk arbejdsmiljø kan også betyde mindsket engagement og loyalitet blandt medarbejderne generelt på virksomheden, som kan give sig udslag i ringere kvalitet i arbejdet, ringere effektivitet og lavere produktivitet. På lidt længere sigt kan dårligt psykisk arbejdsmiljø

medføre vanskeligheder med at fastholde og rekruttere medarbejdere til virksomheden, øget personaleomsætning og deraf følgende udgifter til rekruttering og oplæring af nye medarbejdere. Hermed er der åbenlys risiko for, at der opstår selvforstærkende negative spiraler i arbejdsmiljøet, idet vanskelighederne med at fastholde og rekruttere medarbejdere væsentligt kan forøge jobkravene for de tilstedeværende medarbejdere pga. mangel på arbejdskraft.

I relation til de økonomiske omkostninger anslår et systematisk review, at arbejdsrelateret stress i EU-15, USA og Australien i 2014 tilsammen kostede et sted mellem 220.000 millioner og 187 milliarder USD årligt i form af nedsat produktivitet for virksomhederne (denne post alene stod for omkring 70 %) og omkostninger til sundhedsektor (10 %) og medicinudgifter (10 %). Den store variation i estimater skyldes variationer i de enkelte studiers definitioner af arbejdsrelateret stress, og omfanget af de omkostninger, som er blevet inddraget (Hassard et al., 2018).

Rekruttering af de rette medarbejdere og fastholdelse af kompetencer er en vigtig del af mange virksomheders agenda (se afsnit 3.3). Men dårligt psykiske arbejdsmiljø kan øge personaleomsætningen og øge nødvendigheden af at rekruttere nye medarbejdere. Samtidig kan det dårlige psykiske arbejdsmiljø medføre, at færre kvalificerede medarbejdere ønsker at søge job på den pågældende virksomhed, hvorved en negativ selvforstærkende spiral kan opstå.

Han og kollegaer (2020) har i et systematisk review gennemgået litteraturen om faktorer, der påvirker personaleomsætning inden for restaurationsbranchen. Litteraturen viste sig at fokusere mest på individuelle årsagsfaktorer. Reviewet pegede på, at jobtilfredshed ikke direkte påvirker personaleomsætningen, men snarere indirekte gennem medarbejdernes commitment til arbejdspladsen. Højere personaleomsætning var relateret til lavere jobpræstation og dårlig work-life balance, især hos kvindelige medarbejdere (fx pga. lang pendlertid og begrænset tid med familien) (Han, 2020).

En stigning i antallet af fejl og ulykker kan være en anden negativ konsekvens af dårligt psykisk arbejdsmiljø. Et systematisk review undersøgte på baggrund af 40 enkelt-studier en antagelse om, at både katastrofale begivenheder, ulykker, nærved-ulykker og usikker adfærd i høj-risiko industrier kan ske på grund af fejl, som skyldes interaktioner mellem mennesker, processer og udstyr. Resultaterne pegede på, at der er en sammenhæng mellem psykosociale faktorer og sikkerhed i høj-risiko industrier, særligt fandt de belæg for en sammenhæng med sikkerheds-adfærd. Færre studier havde undersøgt sammenhænge mellem psykosociale faktorer og katastrofer, ulykker og nærved-ulykker. Resultaterne pegede på, at høje jobkrav sandsynligvis medfører mentale og helbredsmæssige betingelser, som kan være en forløber for usikker adfærd. Desuden pegede de på, at stress og udbrændthed kunne hænge sammen med dårligere sikkerhedsadfærd (Derdowski & Mathisen, 2023).

Økonomiske incitamenter og visse aspekter omkring fastholdelse og sygefravær samt effektivitet og produktivitet er emner, som desuden er blevet belyst i kapitel 3

som eksempler på incitamenter til at igangsætte og fastholde en proaktiv indsats på virksomhedsniveau.

Negative konsekvenser på samfundsniveau

Mange af de negative effekter af dårligt psykisk arbejdsmiljø, der findes på individ- og virksomhedsniveau, afspejler sig naturligvis også på samfundsniveau, bl.a. i form af øgede udgifter til behandling i sundhedssektoren og til overførselsindkomster i forbindelse med arbejdsløshed, fleksjob eller afgang fra arbejdsmarkedet.

Det anslås, at 2,1 % af danskerne i den arbejdsdygtige alder konsulterer egen læge med stressproblemer (Lykkegaard et al., 2018). Disse henvendelser drejer sig ikke alene om arbejdsrelateret stress, men om stress forårsaget af alle årsager (se det samlede vidensgrundlag for en opgørelse over arbejdsrelateret stress og stress af andre årsager i Danmark). Kun ca. halvdelen af sygemeldte danskere med mentale problemer i mere end 6 måneder vender tilbage til arbejdsmarkedet (Haahr et al., 2007), mens hver femte med mentale helbredsproblemer og et længerevarende sygefravær bag sig får tilbagefald med nyt langvarigt fravær (Blank et al., 2008).

Effektive indsatser, som understøtter holdbar tilbagevenden til arbejdet fra en stress-sygemelding, er derfor ikke blot ønskværdigt for stressramte, men også for arbejdspladsen og samfundet (Winzor, 2012; Hoff et al., 2023).

Et stort registerstudie (se afsnit 3.2) gennemført med data fra Danmark anslår de årlige arbejdsmarkedsomkostninger af arbejdsrelateret stress til 16,4 mia. kr. (Pedersen, 2024). Den største del af de 16,4 mia. kr. (70-90 %) menes at udgøre udgifter relateret til tabt produktion, fx omkostninger forbundet med rekruttering, oplæring (virksomhedsniveau) og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet (samfundsniveau) (ibid.).

11.3 Hvilke gevinster giver et godt psykisk arbejdsmiljø?

Positive konsekvenser på individniveau

Et godt psykisk arbejdsmiljø kan omvendt potentielt have en lang række positive konsekvenser for de ansatte. Mange af de undersøgelser, som blev gennemgået ovenfor, og som viser, at et dårligt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med dårligere fysisk og mentalt helbred, viser samtidig, at godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med bedre fysisk og mentalt helbred. Effekterne er for mange af faktorerne i det psykiske arbejdsmiljø relative. Det er derfor veldokumenteret, at godt psykisk arbejdsmiljø hænger sammen med bedre fysisk og mentalt helbred for de ansatte og med mindre sygefravær, end dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Relationelle faktorer synes i mange tilfælde at være særligt afgørende for hhv. de positive og negative spiraler. Udviklingen i arbejdsmiljøet knytter sig derved ofte til spørgsmålet om, hvordan medarbejdere og ledere kan samarbejde med hinanden, og hvordan de kan samarbejde indbyrdes om at løse arbejdsopgaverne på bedst mulige måder inden for de givne rammer og vilkår. Indikatorer for kvaliteten af de

sociale relationer på arbejdspladsen kan man bl.a. finde i målinger af tillid, retfærdighed, social støtte, anerkendelse, ledelseskvalitet og kvalitet i samarbejdet mellem medarbejdere. Begreber som social kapital og relationel koordinering søger på hver deres måde at indkredse vigtige kvaliteter ved samarbejdsrelationerne i en virksomhed og har vist sig at være vigtige indikatorer for godt (og dårligt) psykisk arbejdsmiljø (Kristensen et al., 2013, og Albertsen et al., 2014). Man kan forstå det sådan, at hvis man er i en virksomhed, hvor der er en høj grad af gensidig tillid til hinanden, og hvor man oplever at tingene foregår på en ordentlig (retfærdig) måde, så er der langt større sandsynlighed for, at man også er i stand til at træffe gode beslutninger om arbejdets udførelse og arbejdsmiljøet, og der er større sandsynlighed for, at beslutninger også vil blive efterlevet efterfølgende (Albertsen el at, 2022).

På individ-niveau har bl.a. et meta-review af Ehsan og kollegaer (2019) konkluderet, at der er solid empirisk evidens for en sammenhæng mellem høj social kapital og gevinster på individniveau i form af bedre fysisk og mentalt helbred. Forfatterne fandt også, at indikatorer for social kapital havde en beskyttende effekt på dødelighed (Ehsan et al., 2019). Det skal dog bemærkes, at Ehsan og kollegaers arbejde dækker både social kapital på arbejdspladser og i boligområder. Deres fund er konsistente med en lang række enkelt-studier, som har fundet social kapital sammenhængende med bl.a. bedre helbred og mindre sygefravær på danske arbejdspladser (Török et al., 2018; Jensen et al., 2019, 2020, Rugulies et al., 2016).

Godt psykisk arbejdsmiljø kan også have positive effekter ud over de ansatte selv, bl.a. i kraft af, at det hænger sammen med bedre balance mellem arbejde og privatliv. Et review har bl.a. peget på, at tidsmæssig fleksibilitet og social støtte på arbejdspladsen bidrager til bedre balance mellem arbejde og privatliv. God balance mellem arbejde og privatliv viste både positive effekter i relation til arbejdet, fx i form af bedre præstationer, højere jobtilfredshed, engagement og lavere fravær og færre intentioner om jobskifte, og i relation til privatlivet i form af bl.a. højere tilfredshed med familie, fritidsliv, ægteskab og færre konflikter (Sirgy & Lee, 2018).

Andre positive effekter på individniveau af godt psykisk arbejdsmiljø kan bl.a. findes i relation til kreativitet, hvor et review finder, at lederskab både kan fremme og hindre kreativitet og innovation på arbejdspladsen (Hughes et al., 2018).

Positive gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø på virksomhedsniveau

Også på virksomhedsniveau er der mange positive gevinster forbundet med godt psykisk arbejdsmiljø. Først og fremmest fordi godt psykisk arbejdsmiljø som regel hænger sammen med bedre opgaveløsning og bedre produktivitet. Det gør det, dels fordi de ansatte er mindre syge og mindre fraværende, trives bedre, er mere produktive og loyale mod arbejdspladsen, og dels fordi samarbejdet omkring selve opgaveløsningen og beslutningstagningen i virksomheden fungerer bedre. Med et godt psykisk arbejdsmiljø bliver det muligt at udnytte de eksisterede humane og sociale ressourcer optimalt. Denne påstand kan på forskellige måder understøttes af forskningen på området.

Et systematisk review af Gaillard og kollegaer (2021) fandt stærk evidens for positive økonomiske gevinster ved effektive TTA-indsatser (tilbage til arbejde) for personer, der har været sygemeldt med stress og mentale helbredsproblemer, både fra et virksomheds- og fra et samfundsmæssigt perspektiv. Forfatterne fremhæver dog, at størstedelen af denne litteratur om økonomiske gevinster primært fokuserer på tertiær forebyggelse (fx behandling og rehabilitering efter stress). Der er derfor behov for yderligere forskning, der undersøger de samfundsmæssige gevinster ved primær forebyggelse (forhindring af negative konsekvenser) og sekundær forebyggelse (tidlig opsporing af stressrelaterede konsekvenser) (Gaillard et al., 2020).

Som led i en ph.d.-afhandling undersøgte Mathisen (2023) potentialerne for at reducere sygefravær og jobskifte ved at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Analyser blev gennemført på data fra en stor population af hospitalsansatte og pegede på et betydeligt potentiale for at reducere sygefraværs- og medarbejderfrafaldsraterne gennem forbedringer i arbejdsmiljøet. Ved det bedst mulige arbejdsmiljø blev det estimeret, at sygefraværsraten kunne reduceres med 54 %. Den største reduktion i sygefravær kunne man potentielt få ved at reducere mobning og stress og øge indflydelse i arbejdet og muligheder for læring i arbejdet. Forbedringer i de interpersonelle forhold på arbejdspladsen blev estimeret til at havde størst potentiale for at mindske medarbejderfrafaldet (Mathisen, 2023; Mathisen et al., 2022).

Loyalitet og personaleomsætning hænger bl.a. sammen med oplevelsen af at blive anerkendt i arbejdet, om der er gode udviklings- og karrieremuligheder, tilstrækkelige udfordringer og passende krav. Han og kollegaer (2020) fremhæver desuden teamets sammenhængskraft, kultur og støtte som afgørende faktorer for at fastholde medarbejdere. Dette understøttes af danske studier, som viser, at høj social kapital – herunder graden af tillid – er forbundet med lavere personaleomsætning, især blandt senioransatte (Breinegaard et al., 2017; Jensen et al., 2019).

Som omtalt under negative konsekvenser på virksomhedsniveau har studier peget på betydelige ekstra omkostninger for virksomhederne relateret til arbejdsrelateret stress (Pedersen, 2024). Omkostninger som primært antages at være forbundet med rekruttering, oplæring og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Hvis virksomheder derfor lykkes med at forebygge arbejdsrelateret stress, må det omvendt antages at være forbundet med mindskede omkostninger.

Et systematisk review af Bolton et al. (2021) har gennemgået litteraturen om gevinsterne ved høj relationel koordinering på arbejdspladser. Forfatterne fandt, at teams med høj relationel koordinering leverer service af højere kvalitet, fx færre forsinkelser i transportsektoren, højere patienttilfredshed i sundhedssektoren og øget livskvalitet for borgerne i plejesektoren. De fleste studier fandt også større effektivitet på arbejdspladser med høj relationel koordinering, selvom enkelte studier i sundhedssektoren rapporterede forlængede indlæggelsestider på afdelinger med høj relationel koordinering (et resultat som måske kan hænge sammen med bedre kvalitet i plejen). Et nyere studie i fodtøjsbranchen fandt, at højere relationel koordinering mellem producent, leverandør og kunder var forbundet med større tillid,

engagement og tilfredshed – men ikke lavere omkostninger. Dette mønster genfindes også i andre studier, der viser klare sammenhænge mellem relationel koordinering og øget motivation, identifikation med virksomhedens værdier samt lavere udbrændthed blandt medarbejdere (Bolton et al., 2021).

Der er dog generelt mangel på review og meta-review, som opsummerer forskning om sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet og kvalitet på virksomhedsniveau.

Positive gevinster ved et godt psykisk arbejdsmiljø på samfundsniveau

I afsnittet om negative konsekvenser på samfundsniveau omtalte vi de økonomiske omkostninger forbundet med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. De økonomiske omkostninger er opgjort som samlede omkostninger, som kan belaste hhv. samfund, virksomhed og individer forskelligt afhængig af den samfundsmæssige indretning i øvrigt. En hel del af de nævnte udgifter kan derfor være samfundsmæssige. Tilsvarende må man forvente, at der kan være væsentlige økonomiske gevinster for samfundet forbundet med godt psykisk arbejdsmiljø og bedre fastholdelse af medarbejdere.

Derudover har ikke været muligt for os inden for de givne rammer at finde forskning, som direkte kan dokumentere de samfundsmæssige gevinster ved godt psykisk arbejdsmiljø. De kan dog antages at være mange og omfattende. Først og fremmest i form af reducerede udgifter til behandling af arbejdsrelaterede lidelser, herunder stress, depression og udbrændthed. Dernæst i form af reducerede udgifter til overførselsindkomster til sygemeldte og til mennesker, som helt eller delvist er røget ud af arbejdsmarkedet pga. arbejdsrelaterede lidelser eller livskriser, som ikke kunne rummes på en arbejdsplads. Dertil kommer de grupper af mennesker, som aldrig er kommet ind på arbejdsmarkedet, men som ville have haft mulighed derfor, hvis arbejdsmiljøet havde været mere inkluderende (herunder unge med mentale udfordringer).

11.4 Sammenfatning

I dette kapitel har vi opsummeret en række konsekvenser af godt og dårligt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfundsniveau, som har været genstand for forskning. Gennemgangen bygger primært på meta-reviews og systematiske reviews.

Negative konsekvenser af dårligt psykisk arbejdsmiljø kan for det enkelte individ vise sig på forskellige måder; det kan føre til stress, udbrændthed, søvnproblemer og både fysiske og mentale helbredsproblemer, i yderste konsekvens til selvmord. Dårligt psykisk arbejdsmiljø øger risikoen for konflikter mellem arbejde og privatliv, øget sygefravær og tab af erhvervsevne. Mere specifikt ses det, at hjertekarsygdomme, slagtilfælde, depression, angst, og et øget forbrug af psykofarmaka er relateret til dårligt psykisk arbejdsmiljø. Derudover er der en øget risiko for diabetes, fysisk inaktivitet og overvægt. Også mobning og vold på arbejdspladsen øger risikoen for depression.

På virksomhedsniveau ses dårligt psykisk arbejdsmiljø forbundet med forringet kompetencefastholdelse, øget sygefravær, forringet produktivitet, kvalitet og innovation samt risiko for flere fejl og ulykker. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan desuden føre til mindsket engagement og loyalitet, vanskeligheder med at fastholde og rekruttere medarbejdere samt øget personaleomsætning. Arbejdsrelateret stress koster danske arbejdspladser 16,4 mia. kr. årligt, primært på grund af tabt produktion.

På samfundsniveau medfører dårligt psykisk arbejdsmiljø flere udgifter til sundhed, øget pres på velfærdssystemet, tab af økonomisk vækst, større arbejdsløshed og social ulighed samt tidligere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Stressrelaterede problemer fører til lægebesøg, og kun omkring halvdelen af sygemeldte med mentale problemer vender tilbage til arbejdsmarkedet.

Forhold i det psykosociale arbejdsmiljø, der er undersøgt som risiko-faktorer, er blandt andet: job strain (høje krav, lav indflydelse og lave udviklingsmuligheder), arbejdstidens længde, ubalance mellem indsats og belønning, jobusikkerhed, krænkende adfærd/mobning, vold, organisatorisk uretfærdighed, følelsesmæssige krav samt ubalance mellem privatliv og arbejdsliv.

Omvendt kan et godt psykisk arbejdsmiljø føre til mange positive konsekvenser både for det enkelte individ, virksomhederne og samfundet. På individniveau kan godt psykisk arbejdsmiljø medføre større jobtilfredshed og motivation, bedre fysisk og mental sundhed, bedre work-life balance, bedre karrieremuligheder samt højere engagement, loyalitet og produktivitet. Høj social kapital kan ses som en indikator for et velfungerende samarbejde på arbejdspladsen som helhed, og forskning peger på en klar sammenhæng mellem høj social kapital og bedre fysisk og mentalt helbred.

På virksomhedsniveau kan et godt psykisk arbejdsmiljø betyde højere kompetencefastholdelse og tiltrækning af kompetencer, færre omkostninger til sygefravær og personaleomsætning, øget effektivitet og produktivitet, styrket virksomhedsbrand, samt bedre sikkerhedskultur. Forbedringer i arbejdsmiljøet, især reduktion af mobning og stress, samt øget indflydelse og læring i arbejdet, kan reducere sygefraværet betydeligt. En høj relationel koordinering kan føre til bedre servicekvalitet og øget effektivitet. På samfundsniveau er der ikke fundet direkte forskning, men det antages, at der er reducerede udgifter til behandling af arbejdsrelaterede lidelser og til overførselsindkomster.

Samlet set understreger kapitlet, at et godt psykisk arbejdsmiljø er afgørende for både individets trivsel og virksomhedens succes og vil have afledte positive effekter på samfundet som helhed. Det betyder også, at øget grad af viden om disse konsekvenser hos virksomhederne, i sig selv kan fungere som incitamenter, der tilskynder dem til at komme *væk fra* de negative konsekvenser eller/og *hen til* de positive konsekvenser, sådan som det blev nævnt i kapitel 3.

12 UDBREDELSE AF STRESS PÅ DET DANSKE ARBEJDSMARKED

12.1 Introduktion

I dette kapitel belyser vi forekomsten af stress på det danske arbejdsmarked. Stress kan udløses af mange forskellige faktorer, som relaterer sig til eller – endda, indvirker på hinanden. Man taler om, at stressudløsende faktorer kan have rod i arbejdet eller privatlivet, men ofte spiller både arbejdet og privatlivet en rolle.

Det følgende afsnit vil svare på, hvor stor en andel af de danske lønmodtagere, som oplever sig stresset i betydelig grad. Desuden vil afsnittet beskrive, hvor stor en andel af dem, der ofte oplever stress, som mener, at stressen skyldes arbejdet.

Data og analyse

Analysen baseres på tal fra spørgeskemaundersøgelsen, NOA-L (Nationale Overvågning af Arbejdsmiljø blandt Lønmodtagere), som blev gennemført af Arbejdstilsynet i 2023. I undersøgelsen blev et udsnit af danske lønmodtagere[29] inviteret til at svare på et spørgeskema om arbejdsmiljø og helbred om arbejdsmiljø og helbred (ca 18.700 personer svarede på spørgsmålene om stress).

Spørgsmålet om stress lød: ”Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste 2 uger?”, og kunne besvares med kategorierne ”Aldrig”, ”Sjældent”, ”Sommetider”, ”Ofte” og ”Hele tiden”. De, der følte sig stresset ofte eller hele tiden, blev fulgt op med et spørgsmål om årsagen: ”Hvad var den vigtigste kilde til din stress?”, som kunne besvares: ”Arbejde”, ”Privatliv” eller ”Både arbejde og privatliv”.

Til dette vidensgrundlag har vi valgt at tage udgangspunkt i følgende fem jobtyper (se kapitel 2 og bilag A for den eksakte inddeling i jobtyper), som i sin væsentligste kerneopgave beskæftiger sig med:

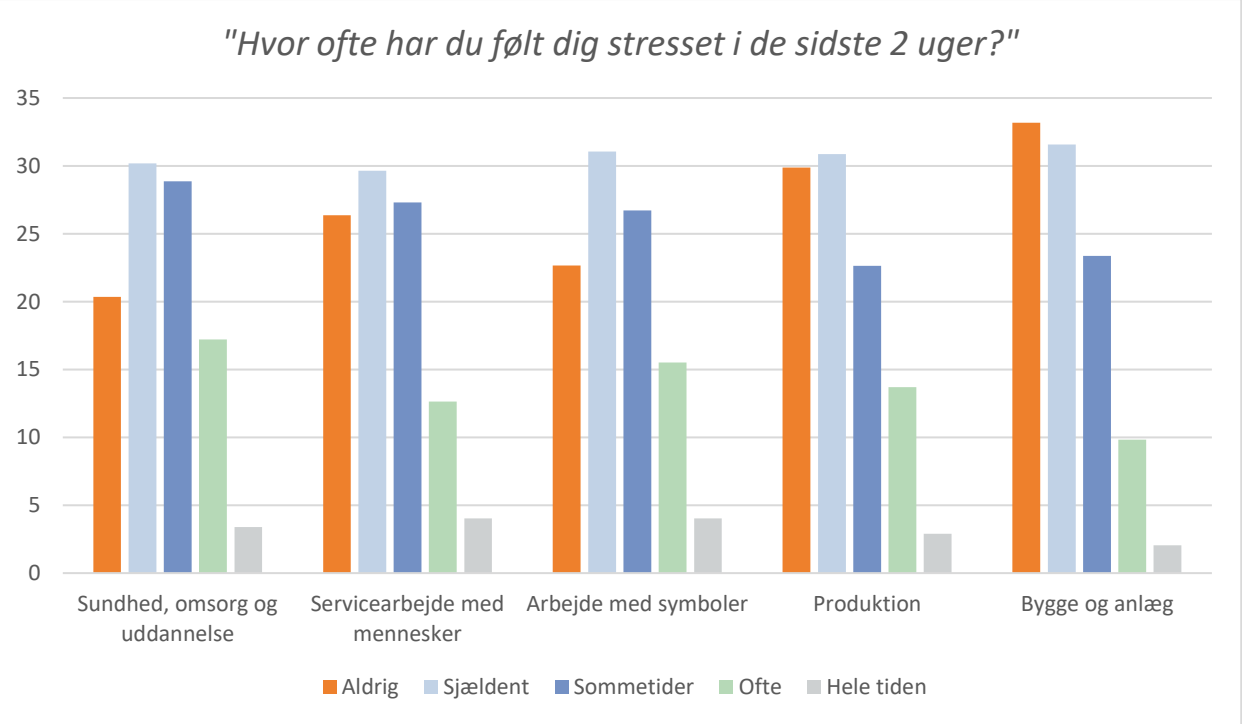
- Arbejde med sundhed, omsorg og uddannelse (fx sundhedsarbejdere, lærere og pædagoger)
- Servicearbejde med mennesker (fx butikssælgere, frisører og kosmetologer, IT-konsulenter, kokke og tjenere)
- Arbejde med symboler (fx akademikere, bogholdere, journalister, told- og skattemedarbejdere)
- Produktion af ting (fx produktionsmedarbejdere, rengøringsassistenter, gartnere og landmænd, montører, lastbilchauffører)
- Bygge og anlæg (fx elektrikere, tømrere og snedkere, smede, jord og betonarbejdere)

[29] https://at.dk/media/kh1bx5pr/datagrundlag-i-national-overvaagning-af-arbejdsmiljoeet-blandt-loenmodtagere-noa-l-2023.pdf

Fordelingen af jobtyper i de anvendte NOL-A data var: *Sundhed, omsorg og uddannelse* (18,6 %), *Servicearbejde med mennesker* (17,2 %), *Arbejde med symboler* (21,4 %), *Produktion* (21,6 %) og *Bygge/anlæg* (8,0 %), mens 13,2 % havde uoplyste jobs.

12.2 Udbredelsen af stress blandt danske lønmodtagere

Den største andel af lønmodtagere i jobtyperne *Sundhed, omsorg og uddannelse* og *Arbejde med symboler* svarede, at de ofte eller hele tiden følte sig stressede inden for seneste to uger, nemlig henholdsvis 20,6 % og 19,5 %, mens tallene lå under gennemsnittet (17,7 %) for de øvrige jobtyper: *Servicearbejde med mennesker* (16,7 %), *Produktion* (16,6 %) og *Bygge/anlæg* (11,9 %) (se figur 12.1 og tabel 12.1).

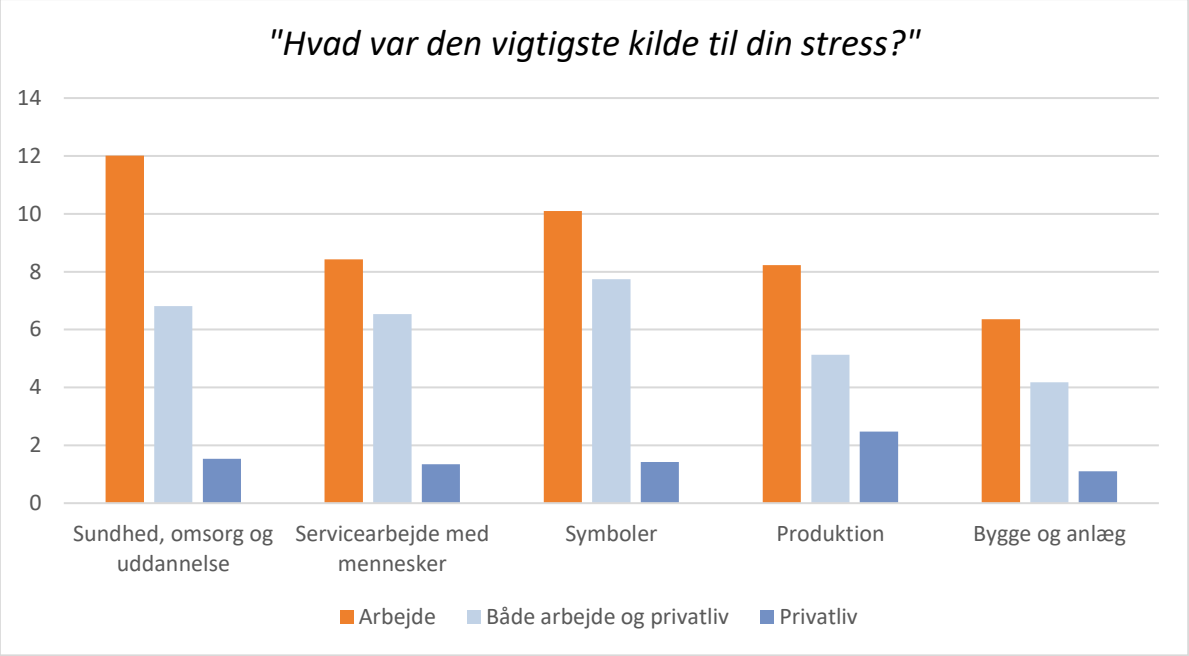


Figur 12.1. Udbredelsen af stress blandt lønmodtagere i fem udvalgte jobtyper.

Ud af samtlige lønmodtagere, var andelen, som svarede, at de altid eller ofte følte sig stressede inden for de seneste to uger, og at kilden var "arbejde" eller "arbejde og privatliv", størst i jobtyperne *Sundhed, omsorg og uddannelse* og *Arbejde med symboler*, nemlig henholdsvis 18,8 % og 17,8 %, mens tallene for de øvrige jobgrupper var: 15 % for *Servicearbejde med mennesker*, 13,4 % for *Produktion* og 10,5 % for *Bygge/anlæg* (se figur 12.2).

12.3 Kilder til stress blandt de stressede

Når man alene ser på den gruppe, som følte sig stresset ofte eller hele tiden, var kilden for langt den største andel i alle jobtyper relateret enten til "Arbejdet" eller "Både arbejde og privatliv": *Symboler* (92,6 %), *Sundhed, omsorg og uddannelse* (92,5 %), *Servicearbejde med mennesker* (91,8 %), *Bygge og anlæg* (90,6 %) og *Produktion* (84,4 %). Samtidig var "Privatliv" eller "Arbejde og privatliv" angivet som kilde i under halvdelen af svarene (41,0-48,3 %), og privatliv alene i mellem 7 og 16 % af svarene (Procenter udregnet på baggrund af data fra tabel 12.2 sidst i kapitlet).



Figur 12.2. Kilde til stress for dem der følte sig stressede inden for de sidste to uger - ud af samtlige lønmodtagere.

12.4 Opsummering

Stress blandt lønmodtagere optræder i et væsentligt omfang for mellem en tiendedel og en femtedel af lønmodtagerne inden for alle fem jobtyper. Analysen viste desuden, at blandt dem, som føler sig stressede ofte eller hele tiden, angiver de fleste - mellem 52 og 59 % inden for de forskellige jobtyper "Arbejdet", som den vigtigste kilde, 32-40 % angiver "Både arbejde og privatliv", og "Privatliv" angives i 7-16 % af svarene, som den vigtigste kilde til stress.

Når en større andel hyppigt oplever stress i de jobtyper, der arbejder med *Sundhed, omsorg og uddannelse* og med *Symboler* end i de øvrige jobtyper, kan det måske handle om, at mange ansatte både inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse* og inden for *Arbejde med symboler* oplever et stort pres på effektivitet og produktivitet. Disse jobtyper møder hyppigt både høje kvantitative og følelsesmæssige krav, som kan være svære af indfri på måder, som for medarbejderne er tilfredsstillende, hvilket kan bidrage til stress (se kapitel 6.5. og 6.5. for forskning i forebyggende indsatser inden for disse områder og kapitel 13.4 og 13.5 for uddybende karakteristika og praksiserfaringer). En anden mulig forklaring kan være, at der er en større tradition for at beskæftige sig med psykisk arbejdsmiljø og mental trivsel inden for disse jobtyper, end der fx er inden for *Bygge- og anlæg* (se kapitel 13.3 for en uddybning).

Jobtype	Svar	Frekvens	Vægtet frekvens	Pro-cent	Procentinden for job-type
Sundhed, omsorg og uddannelse	Aldrig	756	104871	5.3	20.4
	Sjældent	1102	155455	7.8	30.2
	Sommetider	962	148652	7.5	28.9
	Ofte	553	88724	4.5	17.2
	Hele tiden	106	17420	0.9	3.4
	Total	3479	515121	25.8	100.0
Servicearbejde med mennesker	Aldrig	899	91694	4.6	26.4
	Sjældent	979	103064	5.2	29.6
	Sommetider	840	94966	4.8	27.3
	Ofte	401	43975	2.2	12.6
	Hele tiden	104	13977	0.7	4.0
	Total	3223	347676	17.4	100.0
Symboler	Aldrig	981	91396	4.6	22.7
	Sjældent	1283	125239	6.3	31.1
	Sommetider	1052	107733	5.4	26.7
	Ofte	565	62512	3.1	15.5
	Hele tiden	122	16288	0.8	4.0
	Total	4003	403169	20.2	100.0
Produktion	Aldrig	1284	97544	4.9	29.9
	Sjældent	1292	100787	5.1	30.9
	Sommetider	893	73927	3.7	22.6
	Ofte	460	44734	2.2	13.7
	Hele tiden	107	9482	0.5	2.9
	Total	4036	326475	16.4	100.0
Bygge- og anlæg	Aldrig	480	43498	2.2	33.2
	Sjældent	528	41379	2.1	31.6
	Sommetider	323	30642	1.5	23.4
	Ofte	131	12889	0.6	9.8
	Hele tiden	29	2693	0.1	2.1
	Total	1491	131101	6.6	100.0
Uoplyst	Aldrig	729	72630	3.6	26.9
	Sjældent	799	87061	4.4	32.3
	Sommetider	599	70830	3.6	26.3
	Ofte	270	31716	1.6	11.8
	Hele tiden	64	7423	0.4	2.8
	Total	2461	269660	13.5	100.0
Total	Aldrig	5129	501634	25.2	
	Sjældent	5983	612986	30.8	
	Sommetider	4669	526750	26.4	
	Ofte	2380	284549	14.3	
	Hele tiden	532	67283	3.4	
	Total	18693	1993202	100.0	

Tabel 12.1. Udbredelse af stress tværs af jobtyper: ”Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste 2 uger?”

Arbejdstilsynet, ’National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere’ (NOA-L) 2023. Data er indsamlet af DST Survey, Danmarks Statistik for Arbejdstilsynet.

Jobtype	Svar	Frekvens	Vægtet frekvens	Pro-cent	Procent inden for jobtype
Sundhed, om-sorg og uddannelse	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	2820	408978	20.6	79.6
	Arbejde	412	61696	3.1	12.0
	Privatliv	48	7859	0.4	1.5
	Både arbejde og privatliv	190	34962	1.8	6.8
	Total	3470	513496	25.9	100.0
Servicearbejde med mennesker	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	2718	289724	14.6	83.7
	Arbejde	262	29173	1.5	8.4
	Privatliv	44	4652	0.2	1.3
	Både arbejde og privatliv	189	22613	1.1	6.5
	Total	3213	346163	17.4	100.0
Symboler	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	3316	324369	16.3	80.7
	Arbejde	364	40573	2.0	10.1
	Privatliv	47	5740	0.3	1.4
	Både arbejde og privatliv	268	31115	1.6	7.7
	Total	3995	401796	20.3	100.0
Produktion	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	3469	272258	13.7	84.2
	Arbejde	280	26607	1.3	8.2
	Privatliv	75	7989	0.4	2.5
	Både arbejde og privatliv	193	16600	0.8	5.1
	Total	4017	323454	16.3	100.0
Bygge- og anlæg	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	1331	115519	5.8	88.4
	Arbejde	85	8306	0.4	6.4
	Privatliv	18	1436	0.1	1.1
	Både arbejde og privatliv	53	5458	0.3	4.2
	Total	1487	130720	6.6	100.0
Uoplyst	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	2127	230521	11.6	85.8
	Arbejde	172	18943	1.0	7.1
	Privatliv	40	4987	0.3	1.9
	Både arbejde og privatliv	114	14086	0.7	5.2
	Total	2453	268537	13.5	100.0
Total	Har ikke fået spørgsmålet (stresset sommetider eller sjældnere)	15781	1641369	82.7	
	Arbejde	1575	185299	9.3	
	Privatliv	272	32663	1.6	
	Både arbejde og privatliv	1007	124835	6.3	
	Total	18635	1984167	100.0	

Tabel 12.2. Vigtigste kilde til stress blandt dem der følte sig stressede inden for de sidste to uger - ud af samtlige lønmodtagere.

Arbejdstilsynet, 'National Overvågning af Arbejdsmiljøet blandt Lønmodtagere' (NOA-L) 2023. Data er indsamlet af DST Survey, Danmarks Statistik for Arbejdstilsynet.

13 PRAKSISERFARINGER INDEN FOR OG PÅ TVÆRS AF FEM JOBTYPER

13.1 Metodiske perspektiver - De gennemførte workshops

Formålet med denne del af vidensgrundlaget er at indsamle ny praksisbaseret viden om løsningsstrategier og forebyggelse i praksis, hvilke vilkår der er for at omsætte løsninger samt hvad der motiverer virksomheder og gør dem kompetente til at arbejde helhedsorienteret med forebyggelse af belastninger i det psykiske arbejdsmiljø. Selvom de samme typer af psykosociale belastninger og ressourcer kan genfindes på tværs af de fleste job (se afsnit 2.2.), så må de relevante løsnings- og forebyggelsesstrategier i praksis til dels knytte an til de respektive jobtypers karakteristika, vilkår mv. Derfor undersøges praksisserne med afsæt i samme inddeling i fem overordnede jobtyper, som er anvendt tidligere i vidensgrundlaget. De er præsenteret i kapitel 2 (se bilag A for en oversigt over specifikke jobgrupper inden for hver jobtype).

Vidensindsamling inden for de fem jobtyper

I denne del er viden indhentet gennem workshops og interview. Der blev gennemført workshops inden for jobtyperne: *Produktion af ting, Bygge og anlæg, Arbejde med symboler* og *Sundhed, omsorg og uddannelse*. Vidensindsamlingen inden for *Servicearbejde med mennesker* blev gennemført som interviews. Årsagen var, at de tidsmæssige rammer ikke muliggjorde at samle deltagerne på én dag. Respondenterne (i workshops og interviews) er arbejdsmiljøprofessionelle (eksterne og interne), som har erfaring i arbejdet med forebyggelse af stress og opbygning af et godt psykisk arbejdsmiljø på virksomhederne inden for den pågældende jobtype, samt arbejdsmiljørepræsentanter og ledende ansvarlige inden for arbejdsmiljø. Deltagerne har for eksempel været interne arbejdsmiljøledere, -konsulenter og -specialister, -koordinatorer og -repræsentanter, eksterne arbejdsmiljørådgivere, arbejdsmiljøprofessionelle fra faglige organisationer (som fx indgår i BFA[30]-arbejde), deltagere fra HR og supplerende funktioner. Den konkrete sammensætning af deltagere i en workshop afspejler den jobtype, som workshoppen har fokus på. Figur 13.1 giver en oversigt over respondenter inden for hver jobtype. I rekrutteringen blev der lagt vægt på, at det i særlig grad var deres praksisviden og erfaringer, der blev efterspurgt, og i mindre grad betoning af repræsentation af bestemte positioner. Der har løbende også været en opmærksomhed på betydningen af interesseforskelle, viden og magt. Desuden har der på alle workshop været deltagere fra såvel arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer. Helt overordnet synes der ikke ifm. indsamling af viden på workshop og interview at have været fokus på snævre interessevaretagelsesperspektiver. På workshoppene deltog desuden også en repræsentant fra Ar-

[30] BFA er den samlede betegnelser for BrancheFællesskaberne for Arbejdsmiljø, som findes inden for Velfærd og Offentlig administration; Bygge & anlæg; Industri; Handel, Finans og Kontor samt Transport, Service, Turisme og Jord til Bord

bejdstilsynets styregruppe og to fra TeamArbejdsliv. I rekrutteringen af respondenter har det været vanskeligt at få deltagere, som har omfattende erfaringer med arbejdet på mindre arbejdspladser. Dette er særligt tydeligt inden for jobtypen *Bygge og anlæg*, men gælder også bredere for særligt private virksomheder.

Selvom der har været en stor varians i deltagerperspektiver, har workshop og interview ikke demonstreret grundlæggende modsætninger. Bidragene har komplementeret hverandre i mange tilfælde, for eksempel med hensyn til hvor afsæt og fokus for indsatser er blevet fremført (fx IGLOO-niveauer). Arbejdsmiljøprofessionelle i stabsfunktioner fra arbejdspladserne har fx haft dybe erfaringer med strategiske og systematiske tilganges styrker og udfordringer, imens arbejdsmiljøprofessionelle i interesseorganisationer har udfoldet erfaringer med at udvikle vidensbaserede værktøjer i samspillet med arbejdspladserne og med inddragelse af forskellige medarbejdergrupper. Samtidig har såvel de arbejdsmiljøprofessionelle som koordinerende medarbejderrepræsentanter udfoldet deres perspektiver på styrker og udfordringer i udvikling og implementering i fx systematiske tilgange og vidensbaserede værktøjer.

I workshop og interview er dels indsamlet viden om deltagernes oplevelse af *styrker og udfordringer* mht. psykisk arbejdsmiljø inden for de respektive jobtyper. Derudover er der lagt vægt på at indsamle *erfaringer om konkrete eksempler på virkningsfulde indsatser*. I den forbindelse blev der lagt vægt på at forstå forskellige perspektiver på indsatser, løsningsstrategier etc. På workshoppene blev deltagerne desuden præsenteret for den nyere forskning af relevans for den pågældende jobtype (som på daværende tidspunkt forelå i udkast fra vidensgrundlagets afdækning af forskningen).

Fokus for indsamling af eksempler

- *Forudsætningerne for forandringer*
- *Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse*
- *Implementeringsprocessen*
- *Fastholdelse af forandringsprocessen*

Viden fra disse workshops kan bidrage til at anvise konkrete handlemuligheder om forebyggende tiltag inden for de aktuelle jobtyper samt gerne bredere. Erfaringer fra jobtypen *Servicearbejde med mennesker* blev indsamlet gennem individuelle- og gruppeinterviews med afsæt i de samme temaer, som blev afdækket i workshoppene, og som er beskrevet ovenfor.

	1. Produktion af ting (november 2024)	***2. Bygge & Anlæg*** (december 2024)	***3. Arbejde med symboler*** (januar 2025)	***4. Sundhed, omsorg og uddannelse*** *(februar 2025)*	***5. Servicearbejde med mennesker*** *(februar/marts 2025)*
Organisationer - Arbejdsmiljøprofessionelle fra parternes organisationer	3 deltagere fra arbejdstager- og arbejdsgiver-organisationer	6 deltagere fra arbejdstager- og arbejdsgiver-organisationer	7 deltagere fra arbejdstager- og arbejdsgiver-organisationer.	7 deltagere fra arbejdstager- og arbejdsgiver-organisationer	4 repræsentanter, arbejdsgivere, arbejdstagere
Virksomheder - Arbejdsmiljøprofessionelle samt AM ansvarlige ledere og medarbejderrepræsentanter	5 deltagere med roller inden for Health & Safety, ledelse/ styring samt en AMR	3 deltagere med roller som interne aktører inden for arbejdsmiljø og HR	4 deltagere med roller som interne aktører inden for arbejdsmiljø og HR	4 deltagere med roller som interne aktører inden for arbejdsmiljø og HR	5 deltagere fra virksomhederne
Eksterne AM-rådgivere	1 arbejdsmiljørådgiver	1 arbejdsmiljørådgiver og 1 selvstændig arbejdsmiljørådgiver	1 selvstændig arbejdsmiljørådgiver		

Figur 13.1: Respondenter inden for de fem jobtyper

Supplerende vidensindsamling

Ud over indsamling af erfaringer inden for hver jobtype blev der gennemført en workshop mhp. at indsamle erfaringer og viden om, hvordan tilsynsførendes og arbejdsmiljørådgivernes arbejde kan spille sammen på en måde, som understøtter virksomhedernes forebyggelse af arbejdsrelateret stress og opbygning af et godt psykisk arbejdsmiljø. Workshoppen satte desuden fokus på, hvordan arbejdspladserne motiveres til forbedringer og til at benytte forebyggende tiltag. Deltagerne på denne workshop var tilsynsførende og autoriserede arbejdsmiljørådgivere.

Tre supplerende interviews blev gennemført med udvalgte informanter: gruppeinterview med 2 konsulenter fra en faglig organisation, enkeltpersoninterview med konsulent fra en tværgående faglig organisation og et gruppeinterview med 2 repræsentanter fra et udviklingscenter på det kommunale område.

Kapitlets opbygning

I dette kapitel præsenteres de indsamlede praksiserfaringer. Analysen af hver jobtype påbegyndes med en introduktion af rammevilkårene. Her trækkes på perspektiveringen af den forskningsbaserede gennemgang (kap 10), hvor centrale kendetegn ved jobtyperne er blevet samlet op mht. *vilkår for relationer, arbejdstid, balancen mellem opgavevaretagelse og kompetencer* samt *arbejdsstedets typiske fremtrædelsesform* (se evt. tabel 10.1). I disse indledende betragtninger inddrages også enkelte overordnede fund i forskningen (afsnit 6.3-6.7.).

Herefter beskrives de praktiske erfaringer på god håndtering af forebyggelse i relation til psykisk arbejdsmiljø og reduktion af arbejdsrelateret stress, hvorigennem der bygges bro mellem den forskningsbaserede viden og praksiserfaringerne. Afsnittene struktureres mht. erfaringer, der vedrører: *Forudsætningerne for forandringer*; *Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse*; *Implementeringsprocessen* samt *Fastholdelse af forandringsprocessen* (se kapitel 4). Under analysen af hver af de fem jobtyper beskrives eksempler fra praksis. Fremstillingen af eksemplerne varierer i detaljeringsgrad afhængig af, hvad det konkret bidrager med at udfolde i analysen.

En del af de forhold (styrker, udfordringer og potentialer i relation til forebyggelse), som er fremkommet gennem workshops og interviews, er ikke alene relevante for den aktuelle jobtype. Nogle er relevante inden for flere eller inden for alle jobtyper, mens andre er mere specifikke for jobtypen. Vi har valgt at medtage dem, der hvor de er blevet fremhævet af respondenterne i workshops og interviews, og bestræbt os på at gøre opmærksom på den generiske karakter, som en del af de fremhævede forhold har.

Afslutningsvist præsenteres en række perspektiverende opsamlinger, som går på tværs af de enkelte workshops/dataindsamlinger.

13.2 Produktion af ting

Rammevilkår for jobtypen

Produktion af ting forbindes ofte med industrivirksomheder af varierende størrelse. Heraf er mange private og mange er små og mellemstore. Her møder vi fx operatører og maskinteknikere, men også lagermedarbejdere og lastbilchauffører. Laboranter, IT-teknikere, farmakonomer og bioanalytikere indgår også i *Produktion af ting* ligesom gartnere og landmænd (se i øvrigt bilag A).

I kapitel 10 (tabel 10.1) blev foreslået en karakteristik på tværs af de forskellige jobtyper. Her blev beskrevet nogle generelle karakteristika inden for hver jobtype. Inden for *Produktion af ting* er arbejdets organisering og vilkårene for relationer mellem aktører i overvejende grad karakteriseret af stabile strukturer (se tekstboks). Der er tale om organisering med afdelinger i klassiske hierarkiske strukturer med velbeskrevne funktioner. Jobtypen *Produktion af ting* er også præget af forholdsvis stabile arbejdsvilkår: Der er ofte faste arbejdstider, omend en del virksomheder arbejder med skiftehold. Arbejdsstederne er desuden typisk faste. Som et sidste karakteristikum ved jobtypen kan nævnes måden, hvorpå kompetencer er knyttet til indfrielse af opgavevaretagelsen. Oplæring og erfaring er centralt i at skabe balance

Vilkår for relationer, arbejdstidsvilkår, opgave/kompetence og arbejdssteder

- *Vilkår for relation:* Hierarkier
- *Arbejdstidsvilkår:* Fast, evt. skiftehold
- *Opgave/kompetence-balance:* Oplæring/erfaring
- *Arbejdssted:* Fast

(baseret på tabel 10.1)

mellem opgavevaretagelsen og de kompetencer, som skal til for at mestre opgaverne. Det betyder bl.a., at tavs og erfaringsbaseret viden spiller en vigtig rolle i mødet mellem den praktiske opgaveløsning og de uddannelseselementer, som medarbejderne har med sig i bagagen (både de ikke-faglærte, faglærte medarbejdere og ledere). Mesterlære og sidemandsoplæring vil derfor ofte være en vigtig del af den nævnte balancering mellem opgavevaretagelse og kompetencer.

En overvejende del af *forskningen vedrørende interventioner på organisatorisk niveau* har fokus på større virksomheder (se kapitel 6). I et større review (Paterson et al., 2024) peges der på, at SMV'er generelt er mindre tilbøjelige til at implementere sundhedsfremmende indsatser. Hertil kommer, at SMV'erne viser mindre interesse og oplever mindre opbakning fra ledelsen omkring de sundhedsfremmende indsatser (ibid.) Dette hænger antageligvis sammen med, at de små virksomheder sjældent har ressourcerne, fx i form af stabsfunktioner, til at varetage sådanne tværgående opgaver. Oftest ses det som opgaver, der ligger ved siden af kerneopgaven.

Samtidig blev der i forskningen identificeret perspektivrige erfaringer med organisatoriske indsatser inden for jobtypen *Produktion af ting*. Disse eksempler understreger inddragelse af medarbejderne i processer, hvor de bidrager til at udvikle og afprøve forbedringsforslag. Et princip, som har generisk karakter. For eksempel gav kortvarige og handlingsorienterede forløb med strukturerede Kaizen-cyklusser grundlag for at forebygge jobusikkerhed i relation til organisationsforandringer. Gennem Kaizen-cyklusser inddrages medarbejderne i observation, måling, ændring, modificering og evaluering af arbejdsgange. Det giver en gennemsigtighed om, hvordan ellers abstrakte organisatoriske forandringer helt konkret sætter sig gennem i ændringer af arbejdets organisering. I et andet eksempel lykkedes det med træning i psykosocial risikovurdering, og udvikling af ideer til håndtering, at udvikle konkrete forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Dette blev blandt andet realiseret i samspil med støtte til lederne i facilitering af team-dialoger med henblik på at øge deltagernes kompetence og fortrolighed med kollektiv refleksion.

Styrker erfaret af deltagerne

De styrker og udfordringer, som deltagerne på workshoppen gav udtryk for, spejler i høj grad ovenstående karakteristika ved jobtypen. Det blev understreget, at virksomhederne inden for arbejde med *Produktion af ting*, som udgangspunkt har gode systemer og er gode til at planlægge. Som styrker fremhæves de relativt stabile forhold. De kan knyttes til de sædvaner og rutiner, som er rodfæstet med klare hierarkier samt – i overvejende grad – faste arbejdssteder og faste arbejdstider.

Deltagerne understreger også en stærk dialogorienteret praksis på danske virksomheder, som en styrke for det psykiske arbejdsmiljø. Selvom der er klare hierarkier, taler medarbejdere og ledere på tværs af funktioner og afdelinger, når der er behov for at løse udfordringer. Som det undertiden fremhæves, spiller den danske model og samarbejdstraditionen en vigtig rolle i mange virksomheder for denne synergi

mellem klare strukturer og dialogiske tilgange i løsningen af de udfordringer, som opstår i dagligdagen.

Styrker

- *Gode systemer og gode til at planlægge*
- *Målinger skaber vedholdende opmærksomhed på psykisk arbejdsmiljø*
- *Et overvejende fælles sprog er udviklet ift. psykisk arbejdsmiljø*
- *Ovenstående bidrager til tidlige indsatser*
- *Divers medarbejderskare skaber mange perspektiver på løsningsmuligheder*

I forhold til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø blev det fremhævet, at årlige trivselsundersøgelser bidrager til at skabe en vedvarende opmærksomhed på området, og at der gennem årene er udviklet et fælles sprog om psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne. Det fælles sprog og opmærksomheden er gensidigt forstærkende. Flere deltagere fremhæver, hvordan de gentagende målinger har været med til at udvikle sproget og opmærksomheden, og beskriver, at det har gjort, at virksomhederne for eksempel bliver bedre til at erkende ændret adfærd hos medarbejdere, der oplever udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø eller stress. Det har skabt grundlag for, at virksomheder kan sætte ind med en tidlig indsats. Foruden den tidlige identifikation af udfordringer og heraf følgende opfølgning blev også fremhævet, at virksomhederne i stigende grad, allerede i forbindelse med ansættelse, tilstræber at have fokus på, hvilke behov forskellige medarbejdere har. Herigennem tilstræbes at opnå en god balance mellem de opgaver, der skal løses, og de kompetencer og ressourcer, som er til stede. Formålet er både at understøtte trivslen og forebygge sygefravær.

Endelig blev det fremhævet af flere deltagere, at en divers medarbejderskare mht. uddannelse og baggrund er en styrke. Der blev ikke udfoldet egentlige konkrete eksempler på det. Men der blev givet udtryk for, at det er værdifuldt, at medarbejdere repræsenterer forskellige perspektiver, og at dette ofte er en styrke, når der skal udvikles løsninger på forskellige problemstillinger.

Udfordringer erfaret af deltagerne

Forskellighed og mangfoldighed – vigtige opmærksomhedspunkter

Deltagerne pegede på en divers medarbejderskare som en styrke. Paradoksalt nok blev diversitet samtidig fremhævet som en aktuel udfordring i arbejdsmiljøet. Blandt andet blev forskelle mellem generationer fremhævet, som en af de større udfordringer: Gen Z (de unge på arbejdsmarkedet, født slut 1990'erne og i 00'erne) er forskellig fra Gen X (dem som er født i midt 60'erne frem til 1980). Gen X sidder ofte i lederstillingerne. På mange virksomheder udspiller de kulturelle forskelle knyttet til disse generationsforskelle sig også på tværs af forskellige grupper blandt medarbejderne. I mødet mellem forskellighederne kan opstå kulturelle spændinger, fx mellem den praktiserede ledelsesform og de forventninger, de unge kommer med på arbejdspladsen. Spændingerne kan for eksempel komme til udtryk gennem

forskellige kommunikationsstile, forskellig jargon og humor, som kan medføre misforståelse, og som også kan føre til, at nogle medarbejdere oplever at blive udsat for krænkende handlinger.

Mange nationaliteter både i virksomhederne og blandt dem, virksomhederne samarbejder med, bidrager med kulturelle forskelle, som også kan være udfordrende. Kulturelle *clashes* kan fx opstå, når tavse antagelser om god praksis i én kultur står i et spændingsforhold til det, som opleves som gode praksisser i en anden kultur. Deltagere eksemplificerede med selvstyrende teams, der i udgangspunktet er organiseret uden formelle ledere. I nogle situationer skal fagligt kompetente kvinder vejlede mandlige kolleger. Hvis virksomheden historisk har været præget af en overvejende mandsdomineret kultur, kan nogle mænd opleve det vanskeligt at blive vejledt af en kvinde, særligt når der ikke er knyttet et formelt ledelsesansvar til den kvindelige kollegas funktion. Andre fortalte, hvordan arbejdet hen over tidszoner kan give anledning til spændinger og "skvulp" i internationale virksomheder. Koordinering og kommunikation bliver helt afgørende, når medarbejdergrupper på tværs af tidszoner er gensidigt afhængige i opgaveløsningen. Manglende klarhed i kommunikation og koordinering samt manglende forventningsafstemning giver derfor let spændinger.

Opmærksomhed på diversitet

Diversitet På en arbejdsplads erfarede ledelsen, en ansvarlig for Health & Safety og AMR, hvordan en ung ny kvindelig medarbejder oplevede, at det var svært "at finde sig til rette i en mandeverden". Efter ikke særlig lang tid på arbejdspladsen blev den nye medarbejder meldt syg med stress. Eksemplet blev knyttet til "En pige i en mandeverden". Virksomheden fandt det svært at finde en måde at håndtere situationen. Det var vanskeligt at finde en balance ift. at skabe et arbejdsfællesskab og -miljø, hvor den unge kvinde kunne finde sig til rette, og samtidig respektere hendes udtrykte ønske om ikke at ville modtage hjælp.

Det var eksemplarisk ift. flere af de udfordringer, som arbejdspladserne står over for i forhold til diversitet (køn, neurodiversitet, alder/generationsforskelle o.l.), og hvor virksomhederne oplever, det er vanskeligt at finde fodfæste, bl.a. fordi det bevæger sig på tværs af sfærer mellem arbejdspladsfællesskabernes kulturelle fremtrædelse, medarbejdernes private sfære, og ledelsens ansvar for at skabe et sikkert og sundt arbejdsmiljø.

Fravær af opmærksomhed på ledernes psykiske arbejdsmiljø

På trods af et generelt stærkt fælles sprog blev der peget på, at lederne undertiden mangler et sprog for *ledernes eget psykiske arbejdsmiljø*. Det kan både udfordre deres eget arbejdsmiljø, og deres kapacitet til at omfavne medarbejdernes arbejdsmiljø. I forlængelse heraf beskriver deltagere, at et *fravær af psykologisk tryghed* kan få negative konsekvenser for feedback-praksisser, fx i relation til manglende opfølgning på trivselsmålinger. Manglende psykologisk tryghed bidrager potentielt til *en dem-og-os kultur* med manglende plads til, samt håndtering af, forskelligheder.

Målinger styrer opmærksomhed – men hvorhen? Og sikres opfølgning?

Selvom Produktions-Danmark har stærke systemer og er gode til at planlægge, er der også væsentlige forbedringspotentialer: For eksempel fremhævede deltagere, at ledere typisk primært måles på performance i ledermålinger. Der er ikke mål, som har betydning for ledernes praksis i relation til psykisk arbejdsmiljø. Det der tælles gives opmærksomhed. Derfor skaber det udfordringer ift. at give psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af stress opmærksomhed. Selvom mange ledere forstår sammenhængen mellem produktivitet og psykisk arbejdsmiljø, så bidrager performancemålinger til, at lederne primært retter deres opmærksomhed mod produktivitet og sygefravær, ikke psykisk arbejdsmiljø.

Herudover gælder, at de systematiske tilgange til arbejdsmiljøarbejdet, herunder de årlige målinger, er nævnt som styrker. De fremtræder som styrker, når virksomheden lykkes med at skabe opfølgning og handling. Men styrker kan vendes til problemer, når virksomheder ikke formår at følge op på de systemer, som er tilvejebragt. Manglende opfølgning på årlige trivselsmålinger er et eksempel på, hvordan muligheden for læring, innovation og udvikling mht. de processer, som er i fokus, tabes på gulvet. Men det kan også have negative effekter ift. medarbejdernes tillid til systemer og engagement i at bruge disse fremadrettet.

Udfordringer

- *Mangfoldighed skaber udfordringer, hvis det ikke gives opmærksomhed (generationsforskelle, kulturelle forskelle, neurodivergens, køn mv.).*
- *Fravær af feedback praksisser, som betyder, at styrker vedr. planlægning og systemer ikke udnyttes optimalt.*
- *Performancemålinger kan reducere opmærksomheden på psykisk arbejdsmiljø.*
- *Mangler sprog for lederes eget psykiske arbejdsmiljø.*
- *Stort pres på produktivitet kan vanskeliggøre fokus på psykisk arbejdsmiljø og trivsel mv.*
- *Fravær af psykologisk tryghed kan bidrage til fravær af læring, opfølgning mv. ift. psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress.*

Produktivitetspres kan vanskeliggøre prioritering af arbejdsmiljøet

I lighed med ovenstående udfordring omkring ledermålinger, som primært har fokus på performance, så fremhæves også, at der ofte er et stort pres på produktivitet, som kan gøre det vanskeligt at prioritere opmærksomhed på trivsel og et godt psykisk arbejdsmiljø. I kapitel 6 blev det også fremhævet, som værende en medvirkende årsag til, at især SMV'er i mindre grad har fokus på sundhedsfremmende indsatser (Paterson et al., 2024).

Endelig blev der på workshoppen peget på, at Kunstig intelligens, AI, fremover vil udgøre et opmærksomhedspunkt. Det er aktuelt vanskeligt at pege på, *hvilken* betydning det får for arbejdet med indsatser for et bedre psykisk arbejdsmiljø og reduktion af stress. Men at det kommer til at spille en vigtig rolle, synes flere deltagere at være enige i.

Erfaringer fra workshopdeltagerne om god håndtering/forebyggelse

Forudsætningerne for forandringer

Flere deltagere fremhæver, hvordan den *udbredte tradition for samarbejde* udgør et stærkt karakteristikum ved produktionsvirksomheder i Danmark, og at det også udgør en god forudsætning for forandring. Der er institutionaliserede samarbejdsfora, herunder samarbejdsudvalg og organiseringen omkring arbejdsmiljøarbejdet. Samtidig er de forholdsvist klare "hierarkiske strukturer" med til at understøtte dette, fordi relationerne er overvejende stabile og klare. Det fremhæves også, hvordan der er tradition for dialog på tværs af virksomhedernes afdelinger, når der er brug for det. TekSam-konsulenterne[31] bringes ind som eksempler inden for jobtypen: De er med til at understøtte det partsbaserede og dialogiske system. De bringer viden og værktøjer med sig og fungerer dermed som brobyggere mellem viden og praksis. Sammen med virksomhederne igangsættes udvikling af nye praksisser. I en bredere forståelse peges på, hvordan vidensbrobyggere (som både kan være personer, grupper eller organisationer) kan bidrage med viden og kompetencer, der tilfører kapacitet til virksomhederne mht. at understøtte forandringer ind i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Vidensbrobyggere kan bidrage til at oversætte og virkeliggøre den viden, som allerede findes, fx i form af viden, værktøjer, regelsæt og vejledninger på området omkring psykisk arbejdsmiljø. Større virksomheder har undertiden selv kapaciteten til at gøre dette, men for mange – og størstedelen af små og mindre virksomheder – er kapaciteten lav.

Som nævnt i indledningen til jobtypen er *oplæring og erfaring* inden for jobtypen grundelementer i at sikre opgave/kompetence-balancen. Særligt i perioder med arbejdsmarkedsflaskehalse – typisk inden for specifikke jobfunktioner – bliver rekruttering og fastholdelse så meget desto vigtigere. Som en forudsætning for forandring benævnes det på virksomhederne på forskellige måder, som fx *en brændende platform*, en *sense of urgency* eller et strategisk opmærksomhedspunkt. For virksomheden er der tale om en stærk motivationsfaktor, der sommetider kan identificeres på forhånd – fx gennem statistikker – men oftest først erkendes, når problemet er helt present[32]. På workshoppen lagde en virksomhed dog stor vægt på, at de blandt andet anså det for nødvendigt at sætte ind over for mobning og hård tone netop fordi de ikke har råd til at miste medarbejdere som konsekvens af problemstillingerne. Et

[31] TekSam er en konsulenttjeneste med samarbejdskonsulenter fra både DI og CO-industri. Konsulenterne rådgiver virksomhedernes samarbejdsudvalg.

[32] bl.a. fordi kompleksiteten er overordentlig stor. Det betyder, at fremtidsudsigterne beror på en høj grad af flygtighed og er usikre: Selvom fremskrivninger af afgang af en bestemt gruppe erhvervsuddannede muligvis kan være relativ forudsigelig inden for en periode af et lille årti. Men ændringer i markedet, teknologisk udvikling, lokale virksomheders demografiske alderssammensætning, og heraf følgende afgang af medarbejderne inden for den givne gruppe, vil have stor betydning for, om der reelt opstår et afgørende behov for arbejdskraft inden for den pågældende gruppe.

godt psykisk arbejdsmiljø med vægt på fravær af mobning og hård tone, bliver italesat på baggrund af en motivation for at undgå sygemeldinger og at undgå, at medarbejdere forlader arbejdspladsen.

Eksemplet illustrerer, hvordan virksomhedens forestilling om *sandsynlige sammenhænge mellem mulige indsatser og virkninger* bliver en motivationsfaktor – en forudsætning for forandring – i indsatser, der fx sigter på at håndtere mobning og hård tone. Virksomhedens ræsonnement kan forstås som en (praktisk/lokal) *programteori,* eller som et udtryk for *mentale modeller* om samspillet mellem mobning, psykisk arbejdsmiljø og fastholdelse af vigtige medarbejdere, der udgør en fundamental ressource i virksomhedens opgaveløsning. *V*irksomheden antager, at når de griber ind over for mobning og hård tone, øger det sandsynligheden for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel, som igen understøtter fastholdelse af medarbejderne. Det indgår i en praktisk programteori, som tilsiger, at fastholdelse er en forudsætning for at have de rigtige kompetencer mhp. at skabe en optimal balance i produktionens daglige gennemførelse. Eksemplet illustrerer samtidig, hvor sammenvævet og kompleks motivation, incitamenter og drivkræfter for at rette opmærksomheden og skabe indsatser omkring specifikke områder er.

Virksomhedernes produktion er resultat af en vedvarende og kontinuerlig udvikling, der er rodfæstet i standardiserede processer. De udgør fundamentale styrker for virksomhedernes praksis: Det har ført til, at *systemer og planlægning er grundlæggende styrker,* der, som deltagerne påpeger, er en afgørende ressource for arbejdsmiljøarbejdet. For eksempel er nævnt de systematiske årlige målinger, som er med til at understøtte en praksis, der skaber fælles sprog, fælles anerkendelse og fælles opmærksomhed omkring psykisk arbejdsmiljø og omkring risikoen for forekomst af stress. Det bliver legitimt at give det opmærksomhed.

Flere deltagere fremhæver eksempler på, hvordan praksisser, der er indlejret i virksomhedernes øvrige arbejde, styrker arbejdsmiljøarbejdet: arbejde med (current) lean, *steps to improvement,* som sammen med root-cause analyser (analyser, der identificerer årsags-virkningssammenhænge helt til "rødderne" på en måde, der skaber grundlag for problemløsning/handling), sikrer, at der skabes læring omkring mulige problematiske hændelser, og at denne læring – når det er relevant – bruges til at forbedre det samlede system, så andre dele af produktionen også lærer af dette. Deltagerne kommer med eksempler på, hvordan disse systematiske praksisser udgør en form for mentale modeller, der understøtter indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø: Systematisk brug af IGLO bidrager for eksempel til at anskue indsatser fra forskellige perspektiver, som kan bidrage til at fx ledere og team-medlemmer bliver opmærksomme på, hvordan de kan bidrage, ligesom rollefordeling i øvrigt bliver klar.

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Virksomheder, der skaber robuste forandringer inden for psykisk arbejdsmiljø, er stærke i deres systematiske og vedholdende undersøgelse af årsags-virkningsmekanismer. Flere deltagere understreger, hvordan virksomheder, der lykkes, er gode til

at skabe integration mellem det strategiske og praktiske niveau. På sin vis virkeliggør de intentionen omkring det systematiske arbejdsmiljøarbejde. Strategien fastlægger de overordnede mål og retningen for arbejdsmiljøet, imens arbejdsmiljøprofessionelle og arbejdsmiljøorganisationen bringer viden og værktøjer i spil. På det praktiske niveau inddrages produktionsmedarbejderne med deres nære kendskab og tavse viden til arbejdsgange og processer.
Opfølgningen med de systematiske analyser sker mhp. at sikre en organisatorisk og systemisk læring baseret på praksis. Denne læring gøres efterfølgende til genstand for justering af virksomhedens grundlæggende systemer og udbredes til andre afdelinger. Hvor det første eksempel starter med implementeringen af et system, starter denne proces i erkendelsen af et problem i praksis, der observeres flere gange. Herefter træder den systematiske analyse og senere opsamling i kraft, og identificerede virkningsfulde løsningsmodeller kan spredes til andre dele af virksomheden.

Disse eksempler illustrerer den udbredte brug af redskaber til løbende udvikling og optimering af produktionen, og at redskaberne samtidig spiller en afgørende rolle for virksomhedens arbejdsmiljøkapacitet mht. det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder for eksempel ift. at arbejde med kontinuerlige analyser samt forbedringsprocesser (fx lean, kaizen, kontinuerte forbedringsprocesser, root-cause analyser, plan-do-check-act og lignende) på området for psykisk arbejdsmiljø.

At arbejde på flere niveauer

En workshop-deltager fortæller, hvordan de har arbejdet med at systematisere og udbrede erfaringer med gentagende identifikation af arbejdsmiljøproblemer i arbejdsgange: Når en specifik arbejdsmiljømæssig problemstilling er erfaret flere gange, fører det til, at virksomheden iværksætter systematiske observationer og analyser af årsags-virkningssammenhænge. På baggrund af analyserne af årsags-virkningssammenhænge identificeres handlemuligheder.

Identifikationen af problemernes root-causes gør det muligt at reducere eller helt fjerne risikoen for, at problemstillingerne opstår igen. Eksemplet illustrerer, hvordan virksomheden har forfinet en systematik – som de i øvrigt bruger til optimering af produktionen – til også at styrke arbejdsmiljøarbejdet. Og tilgangen er sidenhen blevet en del af det operationelle niveaus måde at gå til arbejdsmiljøarbejdet.

I lighed med de forskningsmæssige anbefalinger (jf. afsnit 4.4.) fremhæves såvel topledelsens engagement som inddragelsen af medarbejderne som essentielt.

Det blev også understreget, at der ofte er et fundamentalt behov for at oversætte data fra målinger, for at de kan blive gjort til genstand for handling. Det gælder fx trivselsmålinger, men også sygefraværsdata. Deltagere pegede på, at virksomhederne ofte mangler viden om, hvad der ligger bag sygefraværsdata, og at der sandsynligvis ligger potentiale for at styrke forebyggelse ved at udforske de bagvedliggende årsager, som tallene er et udtryk for.

Implementeringsprocessen

Fundamentet for implementeringsprocessens bæredygtighed lægges allerede i forberedelsen, organiseringen og tilrettelæggelsen. Deltagerne peger på, at ledelsens commitment og engagementet fra medarbejderne er fundamentalt, hvilket blandt andet knytter an til, om indsatserne passer med de 'mentale modeller' (og institutionaliserede praksisser) og tilrettelægges, så der er en direkte kobling (alignment) mellem det taktiske og operationelle niveau. Deltagerne peger også på, hvordan for eksempel en stresspolitik bør udvikles med inddragelse af medarbejderne og ikke alene af HR. Det sikrer, at stress-politikken tager afsæt i de praktiske udfordringer. Det kan fx handle om de styrker og udfordringer, der er i arbejdet med at tilrettelægge en bæredygtig opgaveløsning i lyset af de kompetencer og de ressourcer, som er til stede lokalt. Det at blive inddraget i processen, erfares desuden af medarbejderne, som en anerkendelse. Det bliver drivkræft for motivation og engagement (se også afsnit 4.4.)

Implementering af arbejde med psykologisk tryghed

En arbejdsplads arbejdede med psykologisk tryghed og med forskelligheder ved at tydeliggøre betydningen af forskellige personlighedsprofiler. Arbejdet udfoldede sig i første omgang med fokus på ledelsesniveau. I første omgang var fokus på at arbejde med personprofilanalyse på chefer DISC (D-dominans, I-integrator, S-social, C-kontrol). Det gav anledning til at øge den praktiske forståelse for, hvordan forskellige personer går forskelligt til opgaverne. Forståelser, som er med til at øge perspektivskifte og det at kunne udvide et undersøgende rum frem for at tillægge kolleger uudtalte motiver, som i nogen tilfælde kan føre til, at der opstår spændinger.

Store virksomheder har den styrke, at de ofte har ressourcer, herunder en stab, hvor der kan være en eller flere arbejdsmiljøprofessionelle. Det udgør en fundamental kapacitet til at respondere på arbejdsmiljømæssige problemstillinger og skaber grundlag for at tilrettelægge et systematisk arbejdsmiljøarbejde. Deltagere pegede samtidig på, at det på store virksomheder til gengæld kan være en udfordring, at medarbejderrepræsentanter dækker mange kolleger. Medarbejderrepræsentanter kan have svært ved at løfte opgaven på en måde, så alle kolleger anerkender væsentligheden af arbejdsmiljøarbejdet. Her pegede deltagerne på, at et nært samspil mellem arbejdsmiljørepræsentanterne og de ressourcer, som er i stabsafdelinger, herunder arbejdsmiljøprofessionelle, bliver afgørende for at synliggøre arbejdet, og for at arbejdsmiljøarbejdet derigennem opleves at blive et anliggende for alle medarbejdere.

Deltagere fra en virksomhed pegede på, at det er afgørende for implementeringen af virkningsfulde arbejdsmiljøindsatser at træne lederne i at have fokus på det psykiske arbejdsmiljø (se kapitel 7). I den forbindelse blev det også understreget, at der mange steder er for lidt fokus på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø (jf. ovenfor, *Fravær af opmærksomhed på ledernes psykiske arbejdsmiljø*). Dette gælder både ledernes egen opmærksomhed på deres psykiske arbejdsmiljø, men også, at der er for lidt opmærksomhed på netop dette i de arbejdsmiljøsystemer (og målinger),

som praktiseres de fleste steder. I tekstboksen eksemplificeres, hvordan en virksomhed indledningsvist træner lederne i at arbejde med et værktøj mhp. at understøtte psykologisk tryghed.

Deltagere fra interesseorganisationer og vidensbrobyggere peger på, at det er vigtigt at have opmærksomhed på *train-the-trainer.* Der findes mange gode redskaber og værktøjer, som er udviklet i forskellige netværk, der har fokus på psykisk arbejdsmiljø. Det kan fx være i BFA regi, som deltagerne peger på som en vigtig ressource i arbejdsmiljøarbejdet. Oversættelse og kompetencer til at bruge værktøjerne er vigtigt. Det kan også handle om at oversætte og virkeliggøre regler og vejledninger fra Arbejdstilsynet. Det at trække på BFA – såvel som de værktøjer BFA har udviklet – kan bidrage til at styrke arbejdsmiljøkapaciteten og understøtte implementering.

Gearingen mellem det strategiske og det operationelle er afhængig af, at de værktøjer, der bringes i spil, bliver udfoldet i de operationelle arbejdsgange, hvori de skal fungere. Derfor er det vigtigt, at dem, der skal have værktøjerne til at virke i praksis, enten er trænet grundigt i dem eller har andre grundlæggende erfaringer i brugen af dem. Deltagere eksemplificerede brugen af filmen ”Ikke fordi det rager mig”, som i 2015 blev udviklet i regi af BFA Transport, Service, Turisme og Jord til Bord.

Samtidig er det vigtigt – i øvrigt i lighed med, hvad forskning om interventioner peger på (se kapitel 4) – at sådanne værktøjer bliver oversat og skræddersyet. Her spiller virksomhedens arbejde for at tilpasse værktøjerne, og i den proces også at træne interne medarbejdere til at anvende værktøjerne, en central rolle for implementeringsprocessen.

Fastholdelse af forandringsprocessen

Som udgangspunkt er målinger blevet italesat som en styrke ift. at skabe et fælles sprog og en begivenhed, der i kraft af dens tilbagevendende karakter, understøtter fastholdelsen af opmærksomheden på temaet. Det understreges, at det samtidig er afgørende, at det bliver tydeligt, at der tages handling på målinger, og at der skabes tid og rum ift. at komme bag om data for at sikre bæredygtigheden af sådanne handlinger. På workshoppen blev dette også eksemplificeret med afsæt i en virksomheds opfølgning på manglende deltagelse i målingerne, som virksomheden forstod som et behov for at styrke netop koblingen mellem måling og handling. Det blev en anledning til at styrke denne kobling blandt andet ved at inddrage medarbejderne mere aktivt i opfølgningsprocesserne.

Arbejde med struktur og kommunikation gav bedre samarbejde og trivsel

En afdeling i en stor virksomhed havde problemer med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

En intern konsulent tilrettelagde en indsats med aktiviteter i to spor, et for lederne og et for de forskellige teams i afdelingen. De to spor gennemførtes parallelt med fokus på psykologisk tryghed, kvalitet i dialogen, feedback og aktiv lytning. Forløbet mundede ud i en fælles opsamling til sidst, hvor deltagerne besluttede, hvilke afgrænsede tiltag de ville arbejde videre med.

Konsulenten havde opfølgende møder med afdelingen med fokus på at understøtte implementering af tiltagene. Forløbet strakte sig over 9 måneder, og konsulenten understregede, at tidsperspektivet var vigtigt ift. at opnå og fastholde de ønskede forandringer.

De konkrete tiltag bestod bl.a. i én til én møder i ledelsesstrengen, udarbejdelse af procesbeskrivelser af centrale arbejdsgange og andre tiltag, som bidrog til forbedringer af arbejdsgange. Det var helt centralt for indsatsen, at deltagerne skulle kunne overføre det, de lærte, til deres hverdag, og konsulenten gav udtryk for, at forandringerne skulle understøttes gennem hyppighed og gentagelse.

De organisatoriske tiltag gav mening for både ledere og medarbejdere, og lederne kunne godt lide at medarbejderne blev inddraget, og at ledelse blev set som 'noget, vi skaber sammen'.

Konsulenten gav udtryk for, at indsatsen havde bidraget til en højere grad af trivsel og øget tillid til ledelsen. Før i tiden blev tingene taget mere ad hoc. Lederens dør stod åben, men den blev ikke brugt af dem, som havde mest brug for det. Nu var der skabt klare rammer omkring mødestruktur og opfølgning.

Ved senere opfølgning kunne konsulenten konstatere, at initiativerne var blevet fastholdt i meget høj grad.

13.3 Bygge og anlæg

Rammevilkår for jobtypen

Denne jobtype omfatter faglærte håndværkere og ufaglærte bygge- og anlægsarbejderne, herunder både håndværkere tilknyttet større entreprenører eller virksomheder og små- eller mellemstore, selvstændige erhvervsdrivende håndværkere (se i øvrigt listen, bilag A).

Det gælder for bygge- og anlægsområdet, at relationerne i høj grad etableres og fungerer inden for specifikke faggrupper. Man har sin opgave, som er defineret ved faget. Betonarbejdere arbejder på opgaver, som overvejende udføres af betonarbejdere. Ligeledes med tømrere, murere, VVS'ere osv. Der arbejdes ofte fast i dagtimerne med undtagelse af visse større byggerier. Kompetenceudvikling og opkvalificering sker i høj grad gennem oplæring på pladsen, og arbejdsstederne er skiftende fra sted til sted, men ved store byggerier kan pladsen eksistere i flere år.

Det er en jobtype, hvor det kan være svært at gennemføre interventioner til forebyggelse af arbejdsrelateret stress og problemer med psykisk arbejdsmiljø, fordi der

i overvejende grad er tale om arbejdspladser, som er kendetegnet ved hastige forandringer i, hvilke grupper af håndværkere der er til stede på samme byggeplads. Der forekommer også håndværkere fra forskellige firmaer samlet på samme byggeplads. Ofte er der ansatte med forskellige nationaliteter og sprog, og kulturelle forskelle er udfordringer i forhold til formidling og forståelse af nordeuropæiske traditioner for at tale om psykisk arbejdsmiljø. Desuden nævnes fra forskningen lange arbejdstider, arbejde væk fra hjemmet i længere perioder, usikre ansættelser og udbredt brug af akkord-aflønning, ofte en kultur med traditionelle maskuline værdier, som kan begrænse hjælpsøgende adfærd (Paterson et al., 2024) (se også afsnit 6.4.).

På dette område har en del indsatser haft fokus på forebyggelse af ulykker, og de mere psykosocialt orienterede interventioner, som er gennemført inden for Bygge- og anlæg, har haft fokus på forhold som oplevelse af rollekonflikter, kommunikation og koordinering og planlægning af arbejdet (se afsnit 6.4.).

Vilkår for relationer, arbejdstidsvilkår, opgave/kompetence og arbejdssteder

- *Vilkår for relationer:* Faggrupper
- *Arbejdstidsvilkår:* Fast, evt. skiftehold/ akkorder
- *Opgave/kompetence-balance:* Faglige normer oplæring
- *Arbejdssted:* Midlertidig - fast

(baseret på tabel 10.1.)

Deltagersammensætning på workshoppen

Det skal pointeres, at fokus i dialogerne på workshoppen inden for denne jobtype først og fremmest har været rettet mod forholdene på byggepladserne eller de udførende i branchen mere end de planlæggende og styrende. Arbejdsmiljøproblemstillinger for ingeniører, arkitekter, administrativt personale og ledere, som ikke nødvendigvis har deres daglige gang på byggepladser, adskiller sig væsentligt fra udfordringerne på byggepladserne, og har i mange tilfælde mere tilfælles med udfordringerne på kontorområdet. Se herom under *Arbejde med symboler*. Det skal også pointeres, at der ikke har deltaget repræsentanter for helt små virksomheder i byggeriet.

Styrker erfaret af deltagerne

En rummelig jobtype – for nogle

Deltagerne på workshoppen fremhæver, at byggebranchen har tradition for at være inkluderende over for personer, som kan have svært ved at få plads på arbejdsmarkedet af visse grunde. Personer, som har en kriminel historie, kan ofte rummes, og nogle steder er man gode til at inkludere neurodivergente på arbejdspladsen. Generelt gælder rummelighed ikke fx minoriteter og kvinder, men der er virksomheder, som lykkes med at blive mere rummelige. Der er enkeltstående eksempler på virksomheder, som udfordrer og lykkes med at ændre en kultur med diskriminerende elementer. Vanskeligheder med at tiltrække arbejdskraft er medvirkende til en udvikling i den retning (se afsnit 3.3.).

Kort proces fra problem til handling

Inden for denne jobtype er mange af arbejdsopgaverne forbundet med at finde løsninger her og nu på praktiske problemer og udfordringer, og mange af de ansatte har gode kompetencer til at iværksætte løsninger på praktiske problemer. Det betyder, at der er et godt beredskab for at omsætte konkrete løsninger til handling. Der er dog mindre tradition for at mødes og tale om mere uhåndgribelige problemer og opstille scenarier og udvikle langsigtede handleplaner.

Styrker

- *Gode til at rumme visse grupper med særlige udfordringer på arbejdsmarkedet*
- *Kort proces fra konstateret problem til handling*
- *Arbejdet med strategiske partnerskaber*
- *Indførelse af værdikæde krav*
- *Psykisk arbejdsmiljø er på vej til at blive sat på dagsordenen*

Arbejdet med strategiske partnerskaber og værdigkædekrav.

Der har gennem de senere år udviklet sig en opmærksomhed på at gøre noget ved nogle af de mere grundlæggende problematikker bag pressede forhold i byggebranchen, som handler om, hvordan man sætter rammer for den måde, man indgår aftaler på, og derved forebygger urealistiske kontrakter (se afsnit om strategiske partnerskaber senere*).

Psykisk arbejdsmiljø er på vej til at blive sat på dagsordenen.

Trods det forhold, at jobtypen ikke har stærke traditioner for at tale om psykisk arbejdsmiljø, bliver det bemærket af deltager på denne workshop, at der er en bevægelse i retning af at tage fat på emner inden for dette område. Indimellem med andre begreber (se senere for eksempler på dette).

Udfordringer erfaret af deltagere

Mange uafhængige virksomheder om samme opgave

Deltagerne på workshoppen beskriver, at det er et vilkår og en særlig udfordring, at der på samme arbejdsplads forekommer mange selvstændige virksomheder med afgrænsede opgaver, som fungerer som organisatorisk separate enheder. Der koordineres på tværs af virksomhederne, men organisatorisk udgør de autonome enheder. Koordination på tværs bliver derfor en særlig og kompleks opgave, som jobtypen og aktører på arbejdsmiljøområdet har et særligt blik på.

Mange nationaliteter og forskellige sprog

Det er også en særlig udfordring inden for denne jobtype, at der gøres brug af arbejdskraft med mange forskellige nationaliteter (fra Polen, Italien m.fl.) og mange forskellige modersmål. Mange af de ansatte har begrænsede engelskkundskaber. Det kan blive en begrænsning for kommunikation og i visse tilfælde for effektiv koordinering, og det kan forøge risikoen for en opdeling af arbejdspladsen efter sproglige præferencer, gruppedannelser og føre til konflikter. Ansatte kan komme til at

tale kritisk om hinanden på tværs af sproglige grænser, hvilket kan presse det psykiske arbejdsmiljø.

De kulturelle forskelle opleves også som en udfordring i forhold til at forstå dansk og nordeuropæisk kultur omkring forebyggelse af risici og arbejdsmiljøbelastninger. Det kan være vanskeligt at italesætte arbejdsmiljøproblematikker, da man ikke har fælles referenceramme for at forstå krav og forventninger i en nordeuropæisk/skandinavisk kontekst. Man har så at sige ikke noget fælles kulturelt udgangspunkt, og derfor kan det være svært at starte en diskussion om forholdene.

Den sociale lim i vognen er blevet tyndere

På workshoppen for denne jobtype blev der fremført en antagelse om, at relationerne på arbejdspladserne i dag ikke er så tætte som tidligere. En deltager formulerede det på følgende måde: *"Sjakkene er ikke så forbundet, som de har været. Før var der formand og sjakbajs, og de sørgede for, at der var arbejde. Den sociale lim i vognen er blevet tyndere"*. Dette kan begrundes i, at arbejdskraften i dag rekrutteres mange steder fra og ofte langt fra Danmark eller på tværs af Danmark, og den tilrejsende arbejdskraft er mindre knyttet til de firmaer, som udfører opgaverne. Dette udgør en udfordring i forhold til at etablere en god kultur omkring psykisk arbejdsmiljø og forebyggelse af arbejdsbetinget stress.

Udfordringer

- *Konflikter om kontrakter*
- *Konkurrence, optimistiske vurderinger og løfter i projektmaterialet kan skabe tidspres*
- *Der skal koordineres mellem mange aktører og forskellige firmaer på byggepladserne.*
- *Mange kulturer og forskellige sprog. Mange arbejdere fra lande, som ikke kender til en skandinavisk tradition omkring arbejdsmiljø på arbejdsmarkedet.*
- *En del arbejdsmiljøbegreber bruges ikke på pladserne.*
- *Hård konkurrence og optimistiske vurderinger og løfter i projektmaterialet kan skabe tidspres og konflikter om kontrakter.*
- *Krænkelser og rå tone.*
- *Problemer med manglende psykologisk tryghed*

Arbejdsmiljøbegreber bruges ikke på pladserne

Generelt er der ikke tradition for at tale om psykisk arbejdsmiljø inden for denne jobtype. Begreber som arbejdsbetinget stress og psykisk arbejdsmiljø bruges ikke på byggepladser. Man kan tale om at have en dårlig dag, at have fået det forkerte ben ud af sengen eller lignende, men man bruger ikke arbejdsmiljøverdenens begreber i det daglige. Som en deltager sagde: "En håndværker siger ikke, at 'jeg har stress'. Og slet ikke arbejdsbetinget stress. Det hedder 'Årh, jeg er lidt nede i dag' eller 'har udfordringer på hjemmefronten'".

Pressede kontrakter og aftaler

Konkurrencen er indimellem hård; til tider med urealistiske aftaler og kontrakter som følge. Dette omtales som et stigende problem. Der er ikke ordentlig sammen-

hæng mellem planerne i projektmaterialet og de udfordringer, der stiller sig i praksis. Tidsplaner udarbejdes uden tilstrækkelig viden om, hvad der rent faktisk skal laves. Dette afspejler også forholdene for ansatte med ansvar for planlægning og styring af byggeprocesser. Arbejdsbetinget stress er en almindelig risiko for ansatte med disse opgaver. Her kan være meget stor forskel på forholdene for funktionærer og timelønnede. Hvor ansvaret for pressede planer kan være en alvorlig stressbelastning for ingeniørerne m.fl., kan lige netop dette problem være helt fraværende for de ansatte på pladsen. Men det gælder for både funktionærer og timelønnede, at de kan blive stressede af de samme grundlæggende strukturelle udfordringer. Funktionærerne bliver det, fordi deres planer ikke holder, og det har kæmpe økonomiske konsekvenser. Håndværkerne, fordi der opstår indbyrdes spændinger og konflikter, og de står og tripper for at komme igang, når planerne går i vasken.

Der tales om, at det nærmest er en form for A-hold (funktionærerne) og B-hold (timelønnede). Arbejdsmiljøproblemerne viser sig på forskellig vis afhængig af, om man arbejder ude på pladsen, eller man arbejder på kontoret med planer, tegninger og beregninger.

Erfaringer fra workshopdeltagerne om god håndtering/forebyggelse

Forudsætningerne for forandringer

På en række områder er forudsætningerne for positive forandringer inden for denne jobtype udfordrende. Som tidligere nævnt, er der ikke tradition på dette område for at tale om problemer med psykisk arbejdsmiljø og stress, og mange nationaliteter, kulturer, traditioner og sprogudfordringer gør det svært at sætte en arbejdsmiljødagsorden og særligt i forhold til psykisk arbejdsmiljø.

Som nævnt, er der kun gennemført få organisatoriske interventionsstudier inden for *Bygge og anlæg* og færre med fokus på psykisk arbejdsmiljø (se afsnit 6.4.). Dette kan tænkes at afspejle, at det ligger fjernt at tale om problemer med psykisk arbejdsmiljø, fordi man ikke har tradition for at sætte den slags begreber på de problemer, man står med. Der er en tilbageholdenhed med at tale om problemer med psykisk arbejdsmiljø, men der er også en form for fremmedhed over for de begreber og den måde, vi i arbejdsmiljøfeltet har tradition for at tale om den slags. Desuden kan konkurrencebetingelserne medføre stramme tidsplaner og vanskeligheder med at overholde budgetterne, som yderligere gør, at det er svært at prioritere tid til at sætte fokus på psykisk arbejdsmiljø.

Bedre forudsætninger gennem strategiske partnerskaber

På workshoppen blev strategiske partnerskaber nævnt som en vej til at skabe bedre forudsætninger for at forebygge arbejdspres. *"Man forsøger at skrue projekter sammen, hvor man har knapt så meget pres på."* Gennem omhyggeligt koordinerede processer og samarbejde søger man at forebygge velkendte vanskeligheder i byggebranchen.

Øget videndeling og en samarbejdsproces, der inddrager hele værdikæden tidligt i projektet, kan være med til at ændre på mange af de uheldige kendetegn ved byggebranchen og samtidig give plads til mere innovation og udvikling.

Det bliver nævnt i denne sammenhæng, da fokus på et velkoordineret samarbejde har betydning for en række faktorer såsom prisstabilitet, kvalitet og bæredygtighed, herunder arbejdsmiljø i form færre ulykker, færre konflikter i samarbejdet og mere realistiske tidsplanerrealistisk arbejdspres. Et velkoordineret samarbejde kan have positive effekt på alle områderne samtidig og dermed bidrage til at forebygge arbejdsbetinget stress og andre problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

En af deltagerne omtalte strategiske partnerskaber som et bidrag til at forebygge, at man konkurrerer på dårligt arbejdsmiljø: "*Man forsøger at skrue projekter sammen, hvor man har knapt så meget pres på, og samtidig gør det til en fornuftig pris og kvalitet. Man samarbejder om andre former for udbud, så man ikke hele tiden er presset"*.

Strategiske partnerskaber

"Når strategiske partnerskaber italesættes som en ny udbudsform, dækker det primært over, at de udbydes som fireårige rammeaftaler efter reglerne om udbud med forhandling. En rammeaftale er, i modsætning til mere konventionelle udbud i byggebranchen, ikke projektspecifik, men fastsætter derimod vilkårene for de projektkontrakter, der efterfølgende indgås mellem bygherreorganisationen og dennes strategiske partner (dvs. konsortiet, som bygherren har tildelt rammeaftalen). Vilkår fastsat i en rammeaftale kan fx vedrøre timepriser, organisation og bemanding eller bæredygtighed" (Frederiksen et al., 2022).

Opsummerende for jobtypen *Bygge og anlæg* kan siges, at psykisk arbejdsmiljø ikke har samme plads som fx på sundhedsområdet (se afsnit 1.5 om jobtypen sundhed, omsorg og uddannelse). Der er ikke en stærk tradition for at tale om trivsel, stress og psykisk arbejdsmiljø. Det er i høj grad fortsat en opgave at skabe plads til at sætte psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen. Men der gives udtryk for, at det er en dagsorden, der er fremskridt med, delvist pga. behovet for at tiltrække arbejdskraft (kombineret med en generel tendens i samfundet - af samme grund).

Psykisk arbejdsmiljø eller god tone

Der tales særligt om at mange af de begreber, som anvendes af arbejdsmiljøprofessionelle omkring psykisk arbejdsmiljø, ikke giver mening på byggepladser. Problemstillingerne skal tilgås på andre måder. Det handler om at finde den særlige vej ind til at sætte temaerne på dagsordenen, som passer til jobtypen. Problemerne er der, men skal adresseres i et hverdagssprog som fx hvad er god tone hos os? Hvordan vil vi gerne tales til? Kan vi følge med alle sammen?

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Der er som sagt ikke særlig stærk tradition for at gennemføre egentlige indsatser i relation til psykisk arbejdsmiljø i bygge- og anlægsvirksomheder. Problemstillingerne findes, men man taler ikke om det som psykisk arbejdsmiljø. Som en deltager

var inde på, så adresseres problemer fx som 'måden vi snakker med hinanden på'. Det kunne også være travlhed, dårlig planlægning o. lign. Hjælpemidler som stresstrappen (Andersen og Kingston, 2016) kan udmærket bruges som hjælp til at sætte ord på udfordringerne. Et andet værktøj, som blev nævnt, var "Skydeskiven" – en figur fra "Tag snakken" fra BFA Velfærd[33], som også kan bruges på dette område. Den kan understøtte dialogen om, hvad der kan forbedres, og hvad der fungerer i dialogen.

Deltagerne på workshoppen vender flere gange tilbage til de mere udsatte grupper, som på byggepladserne især er nyansatte og lærlinge. Det er grupper, som er på vej ind i fællesskabet, som har mindre viden om krav og forventninger, og som ikke har en etableret position i fællesskabet. Der var flere eksempler på, hvordan man prøver at imødekomme deres behov.

Særlig indsats for lærlinge og nyansatte

På en arbejdsplads havde man en lærlingekoordinator, man havde etableret lærlingedage og klare retningslinjer for, hvordan man tager imod nyansatte, og hvem man går til, hvis der opstår problemer. Lærlingekoordinatoren samlede lærlingene, så de havde mulighed for at støtte hinanden. Det var en hjælp for alle, både mænd og kvinder. De havde hinandens ryg. "Det gør en kæmpe forskel for deres trivsel, når man bliver mødt og hørt og spurgt ind til. Der bliver handlet på det, hvis man har arbejdet sammen med nogle, hvor det ikke fungerede. Man signalerer, at det er en gruppe, man tager alvorligt. Lige så snart du som ledelse siger, at det her fokus vil du have, så følger der noget godt med."

Generelt mente workshopdeltagerne, at det er vigtigt, at psykisk arbejdsmiljø prioriteres oppe fra gennem ledelseslagene og videre til sjakbajs og igen videre til håndværkere. Dagsordenen kan fremmes, bl.a. ved at få emner om dette ind i uddannelser inden for bygge og anlæg, herunder for byggeledere og formænd. Men skal denne viden blive brugt på arbejdspladsen i det daglige, er det også vigtigt, at den giver mening. Der er særlige situationer med alvorlig baggrund, som kan give åbninger for at sætte denne dagsorden. I forbindelse med voldsomme hændelser, herunder ulykker, er der en særlig sårbarhed og åbenhed for og accept af at tale om følelser og dermed bliver der plads til det psykiske. Disse situationer kan, med passende respekt, være et muligt afsæt for at gøre følelser og relationer til et mere legitimt emne.

Implementeringsprocessen

De gode eksempler er på dette område (hvilket gælder på tværs af jobtyperne) kendetegnet ved, at medarbejderne i høj grad er blevet inddraget, og at indsatsen møder reelle behov på arbejdspladsen. Der kan være relativt kort fra problemidentifikation til indsats. Der er ikke tradition for kortlægningsprocesser og handleplansystemer, hvilket gør, at der kan handles hurtigere, men at udvælgelse af indsatser og

[33] https://www.godtarbejdsmiljo.dk/krop-og-sundhed/muskel-og-skeletbesvaer-msb/tag-snakken-bryd-vanerne/vaerktoejer

implementering bliver mindre systematisk og gennemtænkt. Der er dog eksempler på måder at styrke indsatsen på, som er tilpasset jobtypen. Fx nævnes Toolbox talks[34] som en måde at få arbejdsmiljø på dagsordenen, og dermed også en platform for at tale om psykisk arbejdsmiljø (læs mere om Toolbox talks og forskningen bag i afsnittet Sikkerheds-kommunikation, planlægning- og træning af sjakledere i afsnit 6.4.).

Hvorvidt det lykkes at implementere en indsats, har også på bygge- og anlægsområdet i høj grad at gøre med, om der er tilslutning oppefra i ledelsessystemet.

I et af eksemplerne nedenfor, fra en arbejdsplads med relativt mange kvinder, var en klar linje og fuld ledelsesopbakning fra leder en væsentlig medvirkende årsag til, at reelle forandringer lykkedes.

Fastholdelse af forandringsprocessen

Der er meget begrænset med udtalelser, der specifikt retter sig mod fastholdelse af resultater fra indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø, hvilket afspejler, at den slags indsatser ikke er hyppige. En bidragende grund til dette kan være, at byggearbejdspladserne har en flygtig karakter - de dannes og nedbrydes konstant, når nye byggepladser etableres. Der savnes stabile strukturer til at fastholde læring og kontinuerlig indsats.

Ambassadørkorps og bæredygtighedsudvalg til forbedring af forholdene for kvinder

På en arbejdsplads var man nået op på at have 24 % kvindelige lærlinge mod tidligere 3 %. På en anden arbejdsplads med relativt mange kvinder, etablerede man et ambassadørkorps for kvinder. Man oprettede en trivselsgruppe og tog snakken med ud til medarbejderne og stillede spørgsmålet: "Hvad skal vores leveregler være?". Man oprettede bæredygtighedsudvalg med både A og B side repræsentation. Arbejdsgiver tog sideløbende seksualiserende plakater ned. Dette blev brugt som eksempel på en indsats med fuld ledelsesopbakning, som havde god effekt.

Det bliver enkeltpersoner (fx byggeledere og formænd), som kan viderebringe viden og erfaringer fra en plads til en anden. En workshopdeltager udtaler *"Der er stort fokus på det rigtige, men udfordringen er at få det op at flyve. Man får ikke fulgt op*". I eksemplet med forbedring af arbejdsmiljøet på en arbejdsplads med mange kvinder bidrager opbakning fra arbejdsgiver til fastholdelse af indsatsen. Flere arbejdspladser i branchen profilerer sig på at prioritere arbejdsmiljø. Det er naturligvis ikke en garanti, men det forpligter. Se et eksempel fra en hjemmeside[35]. I praksis afhænger det ofte af, at der er en ledelse eller stærke ildsjæle, som prioriterer og holder fast i, at det bliver gjort. Det er sjældent en tradition eller en del af en fælles kultur.

[34] https://nfa.dk/vaerktoejer/andre-vaerktoejer/toolbox-talks-i-byggebranchen/toolbox-traening/

[35] https://logik.dk/logik_ansvarlighed

13.4 Arbejde med symboler

Rammevilkår for jobtypen

Denne jobtype omfatter job, hvor den væsentligste arbejdsopgave handler om at producere, håndtere eller formidle forskellige former for viden, nyheder eller kunst og kultur. Jobtypen omfatter bl.a. kontoransatte, akademikere, journalister, bibliotekarer, ingeniører og arkitekter. På baggrund af de forskningsmæssige bidrag, som er beskrevet særligt i afsnit 6.5 og kapitel 10, kan fremhæves en række idealtypiske karakteristika, som – med en vis variation – synes at være gennemgående for mange job inden for denne jobtype. Først og fremmest peges på, at organisering af arbejdet såvel som arbejdsopgaverne er præget af en høj grad af fleksibilitet. Vilkårene for relationer kan ofte opleves flydende inden for *Arbejde med symboler*. Forskellige omstændigheder ved arbejdet og dets organisering er knyttet til dette: Blandt andet er arbejdet ofte organiseret i midlertidige projekter, og ledelses- og kollegarelationer bærer præg af, at medarbejderne ofte er højt specialiserede. Arbejdstiden erfares også ofte som grænseløs. Derudover er mål og delmål inden for arbejdet sjældent er entydige, hvilket også får betydning i samspillet med rekvirenter og kunder, som – afhængig af opgaverne – kan spille en vigtig rolle for arbejdets rammer i løbet af en proces. Opgaver er ofte komplekse og foranderlige, hvilket giver gode kompetence- og udviklingsmuligheder.

Vilkår for relationer, arbejdstidsvilkår, opgave/kompetence og arbejdssteder

- *Vilkår for relationer:* Flydende
- *Arbejdstidsvilkår:* Flydende/grænseløs
- *Opgave/kompetence-balance:* Komplekse individuelle strategier
- *Arbejdssted:* Flydende - online

(baseret på tabel 10.1)

Den høje kompleksitet bevirker, at den enkelte ofte må udvikle individuelle strategier for at sikre balancen mellem de nødvendige kompetencer og opgavevaretagelsen. Fleksibiliteten og grænseløsheden knytter sig ikke alene til relationer og arbejdstid, men – i mange af disse job – omfatter den også stedet for arbejdets udførelse.

Arbejde med symboler, ofte vidensarbejde, stiller typisk høje mentale eller kognitive krav. Det danner grundlag for et bredt spillerum for det psykiske arbejdsmiljø, hvis konkrete udfald og oplevelse kommer til at afhænge af, hvordan vilkår og rammer i øvrigt er: På den ene side kan de høje mentale/kognitive krav gå fint i spænd med en høj grad af oplevelse af mening. Når fleksibiliteten på de forskellige områder (arbejdstid, -opgavevaretagelse, -sted) forbindes med en høj grad af indflydelse, giver det den enkelte – og eventuelt gruppen – mulighed for at skabe en god balance. Arbejdet bliver udviklende.

På den anden side kan arbejdstidens, opgavevaretagelsens og arbejdsstedets fleksibilitet medføre, at arbejdet bliver grænseløst. Arbejdet fylder det hele. Der kan opstå forskellige typer af konflikter mellem arbejde og privatliv. Distancearbejdet giver

grundlag for, at arbejdet bliver allestedsnærværende, og de høje (mentale/kognitive) jobkrav, kan også opleves som grænseløse. I samspil med uklare mål, rammer og roller, kan der opstå oplevelser af uformåenhed og usikkerhed omkring rolleudfyldelse og spændinger i kommunikationen, særligt i de asymmetriske roller. Manglende gensidig afklaring blandt kolleger eller mellem medarbejdere og ledere kan på den baggrund føre til en oplevelse af manglende psykologisk tryghed som en del af den høje kompleksitet i arbejdet.

Som fremhævet i afsnit 6.5., er der relativt lidt forskning på dokumenterede virkninger af interventioner inden for *Arbejde med symboler*. Forskningsmæssigt blev bl.a. fremhævet, at der i disse år sker en vækst inden for teknologi- og kommunikationssektoren, som har særlige udfordringer i form af turbulente, kaotiske og konstante forandringer, lange arbejdstider og krav om online tilgængelighed (Paterson et al., 2023).

Styrker erfaret af deltagerne

Flere workshopdeltagere fremhæver, at *Arbejde med symboler* generelt er kendetegnet ved en høj grad af oplevet mening, hvilket anses som en betydelig beskyttende faktor i det psykiske arbejdsmiljø. Meningsfuldheden udspringer af de ansattes oplevelse af at "gøre en forskel". De ansatte inden for denne jobtype beskrives som fagligt stolte, passionerede, selvstændige, engagerede og ressourcestærke. Muligheden for at arbejde i dybden og oplevelsen af ofte at bidrage til udvikling af faglighed anses desuden ofte for noget af det, som styrker meningsfuldheden.

Workshopdeltagere beskriver, at arbejdet med symboler ofte er kendetegnet ved, at ansatte oplever stor grad af fleksibilitet og indflydelse både på tilrettelæggelse af eget arbejde og på, hvordan arbejdsopgaverne løses.

Et aktuelt og strukturelt forhold som mangel på arbejdskraft bliver fremhævet som medvirkende til, at der for fleres vedkommende opleves jobsikkerhed (hvilket dog ikke kendetegner oplevelsen for alle ansatte inden for denne jobtype. Se efterfølgende afsnit om udfordringer). Det bliver også beskrevet, at manglen på arbejdskraft har medført en ændring i topledelsernes prioritering af psykisk arbejdsmiljø; der ses nu en øget opmærksomhed på at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø for at kunne tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft (se også afsnit 3.3).

Samlet set fremhæves det som en styrke ved jobtypen, at *Arbejde med symboler* generelt er præget af høj grad af jobtilfredshed og arbejdsglæde.

Styrker

- *Meningsfuldhed*
- *Faglig stolthed*
- *Passion og engagement*
- *Fleksibilitet og indflydelse*
- *Ledelsesmæssig prioritering af godt arbejdsmiljø (rekruttering og fastholdelse)*

Udfordringer erfaret af deltagerne

Hyppige organisatoriske forandringer

Workshopdeltagere beskriver, at det psykiske arbejdsmiljø udfordres af hyppige organisatoriske forandringer. Det sker med så høj en hastighed, at den ene forandring ikke når en egentlig implementering, før den næste igangsættes. Der er således organisationer, hvor de ansatte i stor udstrækning er præget af en mere eller mindre permanent uklarhed om både arbejdets indhold og rammer og vilkår for dets udførelse.

En workshopdeltager beskriver, hvordan nogle organisationer er kendetegnet ved, at de agerer, som om gevinsterne ved omorganiseringerne eller reformerne allerede er realiserede ved forandringernes igangsættelse, frem for ved deres implementering. Det medvirker til en øget acceleration, og at de ansatte arbejder under tidspres. Et eksempel herpå er AI, hvor organisationerne forventer, at AI vil kunne medføre en besparelse, og at denne forventede besparelse tages ind i budget og planlægning fremadrettet, på trods af, at den endnu ikke er realiseret.

Jobusikkerhed, prekære ansættelser og personaleomsætning

Derudover beskriver workshopdeltagere også, at *Arbejde med symboler* for nogles vedkommende, er kendetegnet ved jobusikkerhed i form af prekære ansættelsesforhold. Det kan fx være midlertidige ansættelser bundet op på mere kortvarige bevillinger. Det kan medføre utryghed og et oplevet pres hos de ansatte for at præstere højt og sikre sig at stå i bedst muligt lys hos ledelsen, når ansættelser udløber, og der skal tages stilling til nyansættelser eller forlængelser.

Nogle områder inden for denne jobtype oplever som nævnt jobsikkerhed som følge af manglen på kvalificeret arbejdskraft (se afsnit om styrker erfaret af deltagere). Dette har dog også en slagside, idet det for nogle arbejdspladser medfører ansættelser på trods af et utilstrækkeligt match, hvilket, sammenholdt med en svag praksis for systematisk *on boarding* af nyansatte inden for denne jobtype, skaber høj personaleomsætning og udfordrer kulturen på den enkelte arbejdsplads.

Uklare, modstridende og urealistiske krav

En anden slagside opstår, når den store faglige passion mødes af uklare og modstridende krav, særligt for de nyuddannede, som gør sig deres første erfaringer med jobbet og arbejdsmarkedet i det hele taget. Workshopdeltagere fortæller om grænseløshed i form af en forventning om konstant tilgængelighed, hvilket udfordrer de ansattes *work/life-balance* og mulighed for at restituere. En workshopdeltager beskriver også, hvordan der inden for kommunikations- og medieområdet eksisterer en forventning blandt de nyuddannede om, at man skal ”ud og arbejde solen sort”. Når denne forestilling møder et arbejdsmiljø præget af bl.a. uklare krav, og hvor det i høj grad er op til den enkelte ansatte at definere kravene, er det erfaringen, at det medfører en stor stressbelastning, som for nogles vedkommende ender i udbrændthed. Det beskrives også, at mange ansatte på inden for jobtypen er karakteriseret ved at have meget høje faglige standarder, både til dem selv og deres kolleger, hvilket igen kan skabe stort arbejdspres, jf. de uklare krav og den enkeltes opgave med selv at definere dem.

Projektorganisering er et andet eksempel på, hvordan oplevelsen af uklare og modstridende krav er relateret til organiseringen af arbejdet. På workshoppen blev der givet eksempler på, at projektorganiseringen er karakteriseret ved, at den enkelte ansatte er tilknyttet flere forskellige projekter med dertilhørende forskellige projektledere. Idet projektlederne ikke nødvendigvis har personaleansvar for den ansatte eller koordinerer og deler viden med de andre projektledere, har de ikke indsigt i den enkelte ansattes samlede opgavebelastning eller behov for støtte og sparring. Resultatet bliver i mange tilfælde urealistiske krav til medarbejderne, som pludselig står med ansvaret for at prioritere og synliggøre ubalancerne.

Svingende ledelseskvalitet

Ledelseskvalitet bliver også nævnt af flere workshopdeltagere som en udfordring inden for jobtypen. Det er erfaringen, at der mangler en professionalisering af ledelsesrollen, herunder viden om og kompetencer inden for ledelse af psykisk arbejdsmiljø. Der gives eksempler som, at fagligt dygtige medarbejdere forfremmes, men at personaleansvaret, som følger med, hverken er ønsket eller understøttet. Der nævnes "autoritær ledelse" som karakteristik på den ledelse, der for nogle organisationers vedkommende bedrives inden for jobtypen. Som en workshopdeltager siger det, sat på spidsen: "*Gode fagfolk forfremmes til dårlige ledere*".

Krænkende handlinger

Flere workshopdeltagere fremhæver, at jobtypen også er kendetegnet ved krænkende handlinger, digital chikane, mobning og sexisme både internt på arbejdspladsen og fra eksterne, hvilket muligvis har sammenhæng med nogle af de andre problemer i arbejdsmiljøet; som de prekære ansættelser, jobusikkerheden, uklare krav og lav ledelseskvalitet.

Tidspres og stramme deadlines

Fleksibiliteten og selvstændigheden, som bliver fremhævet som en styrke inden for denne jobtype, kan også medføre negative konsekvenser, hvis der ikke er ledelsesmæssig støtte og organisatoriske strukturer på plads, der tilsammen sikrer klare mål og roller. Workshopdeltagere fortæller om fænomenet *skyggearbejde*. Skyggearbejde foretages uden om ledelsens vidende, og systemer omgås bl.a. for, at de ansatte kan leve op til deres egne faglige standarder. Det hænger også sammen med en generel oplevelse af tidspres og stramme deadlines inden for denne jobtype. Oplevelsen af tidspres i kombination med tidligere beskrevet faglig stolthed og engagement kan være årsag til, at der også nævnes moralsk stress som en udfordring. Moralsk stress handler om en oplevelse af, at vilkårene i arbejdet umuliggør, at de ansatte kan handle og udføre deres arbejde i overensstemmelse med egne moralske fordringer og faglige standarder.

Arbejdsfællesskabet udfordret af fleksibiliteten

En anden negativ slagside ved fleksibiliteten og selvstændigheden er ifølge workshopdeltagerne en oplevelse af ensomhed; muligheden for hjemmearbejde og arbejde på forskudte tidspunkter kan udfordre den sociale sammenhængskraft i arbejdsfællesskabet og oplevelsen af støtte blandt kolleger og ledelse.

Teknologiske forandringer udfordrer kompetencerne
Som et nyere forhold i det psykiske arbejdsmiljø nævnes de mange teknologier, der bruges i arbejdet, og som også indebærer mulighed for at overvåge de ansatte. Monitoreringen beskrives som et område, hvor der hersker meget uklarhed og tvivl, og det medfører utryghed blandt de ansatte. Hastigheden af teknologiernes indførelse beskrives som en udfordring. Teknologiindførelse går så hurtigt, og indholdet er i en så hastig udvikling, at det kan betyde, at de ansatte deles op i et A- og B-hold i forhold til at besidde de relevante kompetencer.

Behov for tilpasning til livsfaser
Endeligt nævnes en ny udfordring i forhold til den fremrykkede pensionsalder, hvilket nødvendiggør et blik for flere livsfaser; at der ikke kun er behov for tilpasning af arbejdet i årerne med familiestiftelse og små børn, men at der også kan opstå behov på senere stadier i livet, fx i forhold til pasning af syge forældre.

Udfordringer

- *Uklare og urealistiske krav*
- *Tidspres og stramme deadlines*
- *Jobusikkerhed*
- *Krænkende handlinger, sexisme og mobning*
- *Lav ledelseskvalitet*

Erfaringer fra workshopdeltagerne om god håndtering/forebyggelse

Forudsætningerne for forandringer
På workshoppen blev der givet eksempler på, at virksomheder motiveres til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø for at sikre tilknytning af medarbejdere i en tid præget af mangel på arbejdskraft. Frygten for en negativ medieopmærksomhed (*shit storm*) og konsekvenser for virksomhedens renomme blev også nævnt som noget, der kan motivere til at agere i forhold til arbejdsmiljøet. Der blev også nævnt andre ydre forhold, som fx tilsynsbesøg eller påbud fra Arbejdstilsynet, som en anledning til, at der igangsættes arbejde med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø (et eksempel herpå udfoldes sidst i dette kapitel (afsnit 13.4).

Veluddannede og ressourcestærke medarbejdere kan også bevirke, at det psykiske arbejdsmiljø prioriteres; på workshoppen blev medarbejderne inden for jobtypen beskrevet som ressourcestærke, med gode forudsætninger for at sætte sig ind i data og forskning samt kompetencer til at arbejde tværfagligt, hvilket blev beskrevet som relevante forudsætninger for at arbejde med at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det blev også fremhævet, at når data (fx kortlægninger af forhold i det psykiske arbejdsmiljø) kobles til det strategiske arbejde i organisationen, så medfører det gode forudsætninger for at skabe positive forandringer i arbejdsmiljøet.

Det leder over til en anden væsentlig faktor, som blev fremhævet, nemlig ledelsens betydning for forandringer i det psykiske arbejdsmiljø. Deres opbakning til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø blev fremhævet som afgørende. Det kan derfor være særligt udfordrende at skabe forandringer i de situationer, hvor ledelsen selv er en del af årsagen til problemer i det psykiske arbejdsmiljø. I disse tilfælde beskri-

ver workshopdeltagere, at en tillidsbaseret dialogkultur, hvor alle parter holder øjnene på sagen, og ikke personen, er en vigtig forudsætning for at lykkes (se også afsnit 4.2.).

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Workshopdeltagere fremhævede gode erfaringer med indsatser, der vedrører arbejdets planlægning og tilrettelæggelse. Der blev bl.a. givet eksempel på, at en indsats handlede om at tilrettelægge arbejdet, så der blev skabt rammer for, at de ansatte kunne arbejde fordybet og uden forstyrrelser i afgrænsede perioder. Dette for at imødegå en udfordring med stress relateret til, at de ansatte arbejdede med flere samtidige projekter med forskellige projektdeltagere og ledere, og på den baggrund oplevede ineffektivitet og frustration. Med tiltaget blev arbejdet tilrettelagt således, at der var tydeligt markerede perioder med fordybelsestid, hvor det forventedes, at ansatte ikke forstyrrede kolleger, besvarede mails eller opkald.

I forhold til design af indsatser blev der af workshopdeltagere skelnet mellem "brede" og "smalle" indsatser. De "smalle" indsatser forstået som skræddersyede og tæt tilpassede indsatser ud fra den konkrete problematik, og de "brede" indsatser som mere generiske indsatser, der mere bredt kan udrulles i en organisation ved behov, fx e-læringsmoduler. De "smalle" indsatser blev beskrevet som effektfulde, idet de i høj grad er tilpasset den konkrete situation og tager højde for de lokale forhold, men samtidig ressourcetunge, da de ofte vil basere sig på en kortlægningsfase og en efterfølgende udvikling af indsatsen, inden den implementeres. De "brede" indsatser blev beskrevet som mindre effektfulde end de "smalle", men også mindre ressourcetunge, idet de ofte kan skaleres op og rulles ud over en større del af organisationen. Workshopdeltagere, som havde rolle som interne arbejdsmiljøkonsulenter i større organisationer, beskrev valget mellem disse to typer indsatser som dilemmafyldt: der eksisterer et ønsker om at kunne tilbyde flere smalle indsatser, da deres effekt vurderes som størst, men også en erkendelse af, at der ikke var ressourcer hertil, og at de med brede tiltag kunne nå ud til større dele af organisationen, trods mindre effekt.

Seksuel chikane blev også fremhævet som et arbejdsmiljøproblem, hvis forebyggelse afhænger af organisatorisk forankring: Ved at have tydelige og klare procedurer og politikker skal det være klart for den enkelte ansatte, hvilke forskellige muligheder vedkommende har for at gøre opmærksom på en evt. oplevelse af seksuel chikane, og ligeledes hvordan organisationen vil håndtere en sådan henvendelse. Det blev også tilføjet af workshopdeltageren, at en sådan organisering og kommunikation sender et vigtigt signal fra virksomhedens side om, at man har taget stilling til problematikken og tager den alvorligt, hvilket i sig selv kan have forebyggende effekter.

Implementeringsprocessen

Der blev fremhævet fordele i at indtænke de eksisterende samarbejdsfora, når der skal arbejdes forebyggende med det psykisk arbejdsmiljø, fx i form af TRIO/MED/AMO-struktur, samt at sikre indflydelse blandt de ansatte i forhold til at drive indsatserne.

Kortlægning af skyggearbejde som en vej til at mindske uklare krav og arbejdspres

På en større uddannelses- og forskningsinstitution blev det besluttet at igangsætte et pilotprojekt for at undersøge en mistanke om skyggearbejde. To ansatte skulle i løbet af to uger registrere alle deres arbejdsopgaver og tid brugt i forbindelse hermed. Indsatsen var bl.a. motiveret af et påbud fra Arbejdstilsynet, men ideen til det konkrete tiltag kom fra medarbejderne på arbejdspladsen. Ledelsen mente ikke, at der var et problem med skyggearbejde.

Inden tiltaget blev igangsat, blev det tydeliggjort over for de to medarbejdere, hvad opgaven bestod i, herunder at det var både legitimt og nødvendigt, at de noterede alt ("kulturen blev sat på pause"). Al arbejdsrelateret aktivitet skulle registreres i forhold til opgavens art og den tidsmæssige udstrækning- og placering, fx hvis et arbejdsrelateret opkald blev besvaret på vej hjem på cykel fra arbejde, eller en mail i weekenden.

De to ansattes registreringer blev afleveret til det lokale samarbejdsudvalg. Mønstre i registreringerne blev undersøgt. Registreringerne viste, at der blev brugt mere tid på arbejdsopgaver end officielt normeret og tidligere registreret. De viste bl.a., at medarbejderne ofte overskred den normerede halve time til vejledning af studerende med et kvarter. Forberedelse af undervisning kunne i nogle tilfælde overskrides med flere timer end den normerede tid.

Disse mønstre blev drøftet af medarbejder- og ledergruppe, hvilket gav anledning til flere indsigter: ledelsen fik en aha-oplevelse, da det for dem var ukendt, at der blev foretaget skyggearbejde i det omfang, som registreringerne viste. En anden væsentlig konsekvens af drøftelserne var, at skyggearbejdet gik fra at være et individuelt håndteret problem til at blive et kollektivt anliggende; flere medarbejdere delte deres egne erfaringer med skyggearbejde, og der kom udsagn som "Ej, bruger du også så lang tid på XX, det gør jeg også!". Effekten af denne drøftelse gjorde op med noget af den skam og dårlig samvittighed, som den enkelte medarbejder tidligere havde gået med alene ("Jeg er jo en erfaren underviser, jeg kan ikke tillade mig at bruge så lang tid på at forberede mig"). Erfaringen med at indsatsen styrkede en kollektiv håndtering, illustrerer en pointe om, at der trods kortlægning blandt få, udvalgte ansatte kan opnås væsentlige effekter for flere ansatte.

Resultaterne af registreringerne og drøftelserne gav anledning til ændringer i planlægningen og tilrettelæggelsen af arbejdet. For nogle arbejdsopgaver blev den tildelte normerede tid justeret, fx et kvarter ekstra til vejledning af studerende, mens det for andre opgavers vedkommende gav anledning til at arbejde med tydeligere forventningsafstemning ift. en opgaves indhold og kvalitet.

Ledelsen blev også fremhævet som en vigtig aktør i sikringen af, at tiltag faktisk implementeres og kommer til at leve i praksis. Der blev på workshoppen givet flere eksempler med tiltag, som opstod *bottom-up* (se eksempel om skyggearbejde), men der fremkom også perspektiver på, at ledelsen spiller en afgørende rolle i implementeringen. Eksempelvis var det tidligere nævnte tiltag med fordybelsestid foranlediget af ansattes oplevelse af stress og ineffektivitet, mens det var ledelsen, som efter konsultation med arbejdsmiljøkonsulent besluttede, at der skulle inkorporeres fordybelsestid i tilrettelæggelsen af arbejdet. Initiativet mødte først modstand fra de ansatte, som mente, at det ville modvirke deres kreative udfoldelse. Ledelsen

stod fast på, at der skulle arbejdes efter denne tilgang, og en efterfølgende evaluering viste tilfredshed hos de ansatte med den nye tilrettelæggelse af arbejdet. Eksemplet illustrerer et paradoks; at det på den ene side er vigtigt, at de ansatte får indflydelse på tiltag for at sikre deres implementering og effekt, men at der på den anden side kan være situationer, hvor ledelsen må "skære igennem" og tydeligt påtage sig det ansvar, der påligger dem, særligt hvis de ansatte allerede er belastede af stress og af den grund ikke nødvendigvis selv formår at skabe overblik over deres situation, samt hvilke tiltag der vil være relevante.

Endelig eksemplificerer det også en sidste pointe fra workshoppen om, at tiltag, som relaterer sig tæt til løsningen af kerneopgaven, og fremmer de ansattes muligheder herfor, har større chance for at få effekt i praksis, end "værktøjer", som ikke taler ind i løsningen af kerneopgaven.

Fastholdelse af forandringsprocessen

I forhold til at sikre læring fra indsatser og fastholdelse af en kontinuerlig forandringsproces blev det på workshoppen fremhævet, at datadrevne opfølgninger er centrale.

13.5 Arbejde inden for jobtypen Sundhed, omsorg og uddannelse

Rammevilkår for jobtypen

Under denne jobtype hører job, som har at gøre med at behandle, undervise, understøtte, udvikle, og drage omsorg for andre mennesker. Jobtypen omfatter job inden for sundhed, omsorg og uddannelse, herunder fx sygeplejersker, læger, social- og sundhedsansatte, lærere i folkeskoler og gymnasier, pædagoger, politi og fængselsansatte (se desuden bilag A). Mange af jobbene er inden for den offentlige sektor, selvom der inden for de fleste områder også findes private udbydere eller aktører.

Vilkår for relationer, arbejdstidsvilkår, opgave/kompetence og arbejdssteder

- *Vilkår for relationer:* Asymmetrisk målgrupperelation - kompetence
- *Arbejdstidsvilkår:* Vagter/ rådighed
- *Opgave/kompetence-balance:* Fagnormer, arbejdspladskultur
- *Arbejdssted:* Bundet - vekslende

(baseret på tabel 10.1)

Mange af jobbene er præget af stærke faglige traditioner og normer omkring professionsudøvelsen (og baseres på de uddannelser, der definerer professionerne). Det gælder fx for sygeplejersker, læger og lærere, som alle er professioner med en lang historie og tradition for professionsudøvelsen. Dette spiller sammen med kulturen på den enkelte arbejdsplads, hvor medarbejderne skal finde en balance mellem de kompetencer og faglige normer og standarder, som vedkommende har med sig, og de muligheder, der er på arbejdspladsen, for løsning af arbejdsopgaverne. Arbejdet er ofte præget af asymmetriske relationer mellem medarbejder og borger i den forstand, at medarbejderne forventes at have kompetencerne til at kunne hjælpe/behandle/undervise etc. borgere, som omvendt står i en situation med behov for hjælp.

I og med at en stor del af arbejdet kræver tilstedeværelse sammen med de borgere, det handler om, udføres arbejdet oftest på en fast matrikel eller vekslende mellem forskellige fastlagte matrikler (fx hjemmepleje). Arbejdstiden ligger også for en stor del fast, fx i form af vagter eller skemaer, der skal følges. I en del af jobbene inden for denne jobtype, er der arbejde, som foregår uden for normal arbejdstid, om aftenen, natten eller i weekender, og der er en høj andel af ansatte på deltid. Arbejdet kan være organiseret i faste eller skiftende vagter, som de ansatte kan have mere eller mindre indflydelse på. Der kan for nogle job være tale om rådighedsvagter, hvor de ansatte uden for deres ordinære arbejdstid står til rådighed for at blive tilkaldt, hvis der opstår et behov.

Arbejdet er generelt forbundet med en høj grad af meningsfuldhed, som både har at gøre med relationerne til de mennesker, det handler om, og med de samfundsmæssigt væsentlige funktioner, som de ansatte varetager. Der er på dette område sjældent to opgaveløsninger, som er helt ens. Der skal altid ske tilpasninger ud fra faglige skøn og vurderinger af de aktuelle behov og situationer. Derfor er det også centralt, at der nødvendigvis må være en relativt høj grad af indflydelse på, hvordan arbejdsopgaverne udføres. Både indflydelsen og oplevelsen af mening kan komme under pres, når arbejdsmængden og tidspresset bliver stort, eller kravene er uklare og modsætningsfulde. Det kan give udslag i moralsk stress og skyggearbejde som coping-strategi. Det er også ofte i situationer med stor arbejdsmængde og tidspres, at høje følelsesmæssige krav bliver til belastninger, hvis ikke de bliver håndteret og forebygget på arbejdspladsen (se også afsnit 6.6.). Arbejde inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse* er tillige ofte forbundet med risiko for krænkende adfærd, vold og trusler om vold, særligt fra eksterne, dvs. borgere mv. (se herom i kapitel 5).

Der er gennemført mange organisatoriske interventioner inden for denne jobtype, fx med henblik på at skabe bedre balance mellem krav og ressourcer inden for uddannelse og omsorg og kommunikation og deeskaleringsteknikker til forebyggelse af vold inden for sundhed og omsorg. Særligt er der fundet positive erfaringer med forebyggende tiltag, som har inddraget medarbejderne i samskabende processer med fokus på at skabe organisatorisk læring.

Styrker erfaret af deltagerne

Mening i arbejdet blev omtalt som en af de største styrker i arbejdet med mennesker; at mærke, at man gør en forskel for andre mennesker, bidrager til oplevelsen af meningsfuldhed (at mødes med taknemmelighed fra borgere eller deres pårørende), samt at man som medarbejder er medskaber af løsningerne både i relation til øvrige kolleger og til borgere. Heri ligger muligheden for indflydelse på eget arbejde og muligheden for at sætte sin faglighed i spil, hvilket også blev fremhævet som en styrke inden for denne jobtype og sammen med fleksibilitet ift. arbejdstider. Der blev generelt fremhævet en stolthed ved at arbejde inden for området. Her blev særligt sundhedssektoren nævnt.

Workshopdeltagere vurderede også, at der, særligt inden for sundhedssektoren, ligger en styrke i organiseringen af arbejdet i teams. Et arbejdsfællesskab, som samarbejder omkring et fælles mål, ses som positivt bidragende ift. tryghed og trivsel.

Styrker

- *Meningsfuldt arbejde (at gøre en forskel)*
- *Indflydelse og fleksibilitet*
- *Relationer (både til borgere og kollegaerne)*
- *Medskaber af løsninger, faglig styrke*
- *Team-organisering*
- *Formelle systemer*

Derudover blev de formelle samarbejdssystemer i den offentlige sektor også fremhævet som en styrke sammen med etiske systemer, politikker og overenskomster. Det blev fremhævet, at når de virker, så virker de virkelig godt, fx ift. at tage hånd om ansatte, der sygemeldes.

Udfordringer erfaret af deltagerne

Krænkende adfærd og vold og trusler

Deltagerne i denne workshop var enige om, at der er mange forskellige udfordringer inden for denne jobtype. Vold og trusler nævnes på tværs af faggrupper som et problem. På ældreområdet (særligt demensområdet) fremhæves uønsket seksuel opmærksomhed fra eksterne, dvs. borgere mv.

Rekrutteringsvanskeligheder bidrager til ubalance mellem krav og ressourcer og moralsk stress

Rekrutteringsvanskeligheder og deraf følgende udvanding af faglighed blev også fremhævet, hvilket bl.a. kan betyde en oplevelse af ubalance mellem krav og ressourcer hos både medarbejdere og ledere. Den demografiske udvikling i befolkningen, som forventes at medføre flere ældre med komplekse helbredstilstande, forventes ligeledes at gøre disse udfordringer endnu større.

På workshoppen blev italesat en udfordring med, at de forventninger, ansatte kan have til jobbet, ikke altid stemmer overens med det, der er muligt i praksis. Noget lignende gælder forventningerne til medarbejderne; problemer med uklare krav blev nævnt, og en workshopdeltager fremhævede, at der er problemer vedr. tilrettelæggelsen og organiseringen af arbejdet: Det kan være uklart, hvad der egentlig er den enkelte medarbejders opgave, hvad der forventes af den enkelte, hvor man kan få afklaret spørgsmål af den art, samt hvem man går til, når der er konflikter, man ikke selv kan håndtere. Dette kan lede til en oplevelse af moralsk stress, hvilket også blev nævnt som kendetegnende for jobtypens udfordringer.

I relation til konflikter blev konfliktskyhed nævnt som en udfordring, der kan stå i vejen for at lære af fejl og generelt sikre læring og udvikling.

Modsatrettede krav og forventninger

Der blev også nævnt udfordringer med modsatrettede krav fx krav fra både politisk niveau, ledelsesniveau, kollegialt samt fra borgere og pårørende.

I forhold til pårørende var der også en oplevelse af, at der i arbejde inden for denne jobtype, er kommet øgede krav ift. samarbejde med pårørende og om hensyn til diversitet i målgruppen, fx en elevgruppe med flere forskellige og individuelle behov.

Store ledelsesspænd og solo-praksis

Selvom teamorganisering blev nævnt som en styrke ved nogle job, fx inden for sundhedssektoren, var der også samtidig oplevelser af udfordringer med, at nogle ansatte står alene med stort ansvar. Herudover blev det også pointeret, at der også er andre områder inden for jobtypen, fx inden for undervisningssektoren, som i høj grad er karakteriseret ved solopraksis, hvilket kan forhindre kollektive coping-strategier. I relation hertil kan udfordringen med stort ledelsesspænd også ses som et strukturelt forhold, der besværliggør håndteringen af ansattes oplevelse af at stå alene med stort ansvar.

Udfordringer

- *Vold og trusler fra borgere*
- *Rekrutteringsvanskeligheder og udtømning af faglighed (stigning i andel ufaglærte)*
- *Uønsket seksuel opmærksomhed fra borgere*
- *Modsatrettede og uklare krav*
- *Høje følelsesmæssige krav*
- *Udfordringer med koordinering og kommunikation*

Udfordringer med relationel koordinering

Derudover blev det også nævnt, at jobtypen kendetegnes af udfordringer i forhold til kommunikation og koordinering inden for og på tværs af søjler og sektorer, samt at den er udfordret af mange forandringer og reformer.

Erfaringer fra workshopdeltagerne om god håndtering/forebyggelse

Forudsætningerne for forandringer

Højt sygefravær, problemer i arbejdsmiljøet eller besøg fra Arbejdstilsynet blev nævnt som anledninger til at igangsætte indsatser.

Det blev også fremhævet på workshoppen, at det er en central forudsætning, at der er enighed om, hvilke udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø, man vil arbejde med (afgrænsning), og at det kræver nysgerrighed, at få udfoldet forskellige forståelser og meninger, før der kan skabes enighed.

Topledelsen beskrives som en vigtig aktør ift. at sikre forandring og udgør bl.a. en vigtig rollemodel ift. at medvirke til en kultur præget af tillid og nysgerrighed på både udfordringer og succeser.

En uhensigtsmæssig forandring blev rullet tilbage med hjælp fra konsulenter fra en faglig organisation

I en kommune var hjemmeplejens 3 distrikter blevet samlet til en afdeling og fysisk placeret samme sted med en leder for 120 medarbejdere. Arbejdsmiljøkonsulenten i den faglige organisation fortalte, at de havde fået rigtig mange henvendelser fra medlemmer, som var kede af at have mistet deres lokale og omsorgsfulde leder og havde fået en fælles leder som, de oplevede, ikke fik taget hånd om tingene.

Indsatsen bestod i at rulle en uhensigtsmæssig forandring tilbage, som viste sig ikke at kunne bære ledelsesmæssigt.

En af konsulenterne siger om forløbet:

"Jeg oplever sjældent en leder, der ikke vil snakken, når vi ringer. Der er nogle ledere, der sidder med armene over kors, men når vi får fat i seniorcheferne, så sker der noget andet. Til sidst måtte vi have fat i politikerne, for det er dyrt at få tre ledere i stedet for én. Jeg tror det, der gjorde en forskel, var, at vi havde fat i seniorcheferne og regionaldirektøren."

Det lykkedes for konsulenten at fastholde en tillidsfuld dialog med ledelsen i hjemmeplejen i en situation, hvor antallet af sygemeldinger steg kraftigt, og problemerne var sluppet ud til lokale medier, som skrev om dem. Denne dialog kombineret med dialog med ledere højere oppe i kommunen samt kommunale politikere bidrog til at åbne den økonomiske mulighed for at rulle ændringen tilbage til en genetablering af de tre distrikter. Konsulenterne fortalte, at de var meget opmærksomme på at opbygge tillid gennem processen.

Genetableringen af distrikterne er gennemført både organisatorisk og fysisk. Hvert distrikt fik sin egen teamleder og sin egen arbejdsmiljørepræsentant, som understøtter lederen. Konsulenten fortalte, at hun brugte bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø og vejledningerne meget, når hun skulle klæde arbejdsmiljørepræsentanterne på til opgaven.

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Indsatser, der indledes med en kortlægning over en afgrænset periode, blev nævnt som relevant grundlag for problemidentifikation og efterfølgende indsatser (se afsnit 3.6), fx ved at ansatte i en given periode noterer, hvornår et problem forekommer, og hvordan det kommer til udtryk. Ud over en fælles forståelse af problemet kan kortlægningen også give en idé om, hvilke forhold der skal ændres for at imødegå problemet.

Registrering af voldsomme hændelser

På en skole skulle lærerne over en periode registrere alle voldsomme hændelser og forstyrrelser, og dette førte til en række indsatser for bedre psykisk arbejdsmiljø, som var med til at øge trivslen og nedbringe sygefraværet. Forløbet er yderligere beskrevet i en artikel (Søndergaard, 2024).

Kommunikation og koordinering er en udfordring særligt på arbejdspladser med store ledelsesspænd, skiftende vagter og nogle gange forskellige lokationer, hvor

man ikke nødvendigvis er fysisk tæt på nærmeste leder i løbet af arbejdsdagen. Inden for hjemmeplejen blev der givet et eksempel med en app, som ledere og medarbejdere bruger, og hvorigennem medarbejderne har mulighed for at etablere hurtig kontakt til leder, som forventes at kontakte medarbejderen telefonisk samme dag eller aftale en fysisk samtale dagen efter.

Implementeringsprocessen

Workshopdeltagere fremhævede et kontinuerligt og konstruktivt samarbejde mellem tillidsvalgte (AMR og TR) og ledelse som en vigtig forudsætning for, at en indsats lykkes. Der blev bl.a. givet eksempler på, hvorledes TRIO'en på en sygehusafdeling havde arbejdet med forandringsprocesser, sygefravær og fordeling af vagter med gode resultater. Det var oplevelsen, at TRIO'en lykkedes med at sikre transparens og legitimitet, og at der blev lyttet til den enkelte medarbejder. Det medførte en øget accept hos medarbejderne i de tilfælde, hvor deres ønsker, fx til vagtplan, ikke kunne imødekommes.

Indflydelse på arbejdet reducerede de ansattes sygefravær i hjemmeplejen

I en kommunal hjemmeplejeenhed forsøgte man at mindske et højt sygefravær gennem en indsats, som blev forankret bottom-up og til en start implementeret i enkelte teams. Teamlederen, TR og AMR var, sammen med chefen for hjemmeplejen, de centrale aktører i udvikling af indsatsen. Indsatsen udmøntede sig bl.a. i, at man organiserede sig i miniteams af 5-7 medarbejdere, som ugentligt mødtes med en fast og klar dagsorden, hvor en række forhold i runder blev afdækket for hver enkelt medarbejder: aktuel trivsel, stjernestunder (god oplevelse med en borger), organiseringen af dagens arbejde (skal der ske justeringer?) samt faglig sparring på en udvalgt borger. Med en klar dagsorden og en tydelig ledelse var det oplevelsen, at de ansatte i højere grad blev hjulpet til at bringe deres faglighed på banen og i fællesskab reflektere over denne.

Organiseringen i miniteams med fast dagsorden blev også suppleret af tiltag, der gav miniteams indflydelse på andre forhold i arbejdets tilrettelæggelse, herunder deres egen arbejdstid, en app til løbende monitorering af de ansattes trivsel og behov for ledersparring samt generel dialog om sygefravær. Den samlede indsats nedbragte kortidssygefraværet fra 47 dage på en måned til 9 dage i den samme måned et år efter.

Fastholdelse af forandringsprocessen

Der var enighed på workshoppen om, at fastholdelse af forandringsprocesser er et både vanskeligt og afgørende element i at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Det blev fremhævet, at de arbejdspladser, som er lykkedes med en kulturforandring, i høj grad kan tilskrive succesen til en nøgleaktørs vedholdende indsats. Fx tog en ny oversygeplejerske fat på at forbedre tonen på en afdeling, gennem en række indsatser, som også før var forsøgt uden resultatet. Det, som adskilte sig i den seneste indsats, var oversygeplejerskens evne til at følge op; observationer af, at medarbejderne ikke levede op til indgåede aftaler om adfærd blev påpeget over for de relevante medarbejdere med det samme. Det første til, at kulturen langsomt ændrede sig, og et mere trygt samarbejdsklima voksede frem.

På workshoppen blev der også givet andre eksempler på, at ledelsesaktører både har et særligt ansvar og en særlig mulighed for at sikre fastholdelse af forandringsprocesser.

13.6 Servicearbejde med mennesker

Rammevilkår for jobtypen

Servicearbejde med mennesker kan fx være inden for transport af mennesker (tog, busser, lufthavne mv.), restauranter, kundebetjening i butikker, udbringning, callcentre og frisørsaloner, se bilag A. Arbejdstiderne kan være lange. I mange jobgrupper inden for området er vekslende arbejdstider udbredte, idet efterspørgslen af ydelser kan være meget fluktuerende. En forholdsvis stor mængde af dette arbejde, dog langt fra alt, udføres som alene-arbejde, undertiden gennem jobs, hvor de udøvende optræder som selvstændige aktører, fx nogle typer af platformsarbejde, udbringning af mad og transport, uden en organisation med ansættelsesansvar.

Som det fremgik af afsnit 6.7, har det været vanskeligt at identificere dokumenteret forskning med interventionsstudier på organisationsniveau inden for denne jobtype. Men som det også fremgik, har der været studier, som ser nærmere på muligheder og udfordringer inden for delområder som fx platformsarbejde, restaurationsbranchen samt unges arbejdsmiljø inden for butiksområdet.

Vilkår for relationer, arbejdstidsvilkår, opgave/kompetence og arbejdssteder

- *Vilkår for relationer:* Salg og service
- *Arbejdstidsvilkår:* Lange / skæve arbejdstider
- *Opgave/kompetence-balance:* Adfærdsorienteret
- *Arbejdssted:* Bundet - vekslende

(baseret på tabel 10.1)

Relationerne i arbejdet med serviceydelser til mennesker bærer ofte præg af at ske i en transaktion i mødet med kunden, der leveres en konkret service til. Kundens oplevelse af kvaliteten i serviceydelsen knyttes ofte delvist (nogle gange overvejende) til de service-transaktioner eller øjeblikke, der opstår mellem kunde og medarbejder. Af samme årsag bliver medarbejdernes adfærd (både individuelt og som team) i mødet med kunden afgørende. Det betyder, at medarbejdernes kompetencer til at regulere deres adfærd, bliver afgørende for løsningen af arbejdsopgaverne. Sociologen Arlie Hochschild kom i 1980'erne med de første studier af kommercielt følelsesarbejde. Her var bl.a. fokus på stewardesser følelsesarbejde. Også blandt mange andre jobgrupper inden for denne jobtype, forventes det, at medarbejdere agerer venligt over for kunder, uagtet hvad oplever i det konkrete kundemøde. I nogle sammenhænge har man beskrevet denne form for følelsesmæssige krav i arbejdet som "krav om at skjule følelser".

Udførelsen af opgaven knytter dermed ofte an til et relationelt arbejde, hvor kompetencer til regulering af adfærd og det relationelle spiller en afgørende rolle for kvaliteten i arbejdet. I mange situationer skal medarbejdere rumme andres følelser. Det gælder fx chauffører, ekspedienter, lufthavnspersonale og inden for restauran-

ter og cafeer. I situationer hvor en kunde mener at være blevet uretfærdigt behandlet, fx i forbindelse med kontrol, kan der opstå akut stress og eskalering. Deeskalering hviler delvist på, at medarbejderen kan rumme kundens følelse og møde den mhp. deeskalering. Derfor bliver høje følelsesmæssige krav i form af krav om at skjule følelser og at kunne rumme andres følelser et særligt opmærksomhedspunkt.

Servicearbejdets karakter er medvirkende til, at udfordringer som spændinger, konflikter, krænkende handlinger og undertiden vold eller trusler om vold optræder. I kapitel 5 er der identificeret en del forskning, som har rettet opmærksomheden mod krænkende handlinger, mobning, seksuel chikane samt vold og trusler fra kunder, klienter mv. Krænkende handlinger kan også ske internt, fx i form af seksuel chikane eller mobning. Herunder er der også forskning, som interesserer sig for forebyggelse, om end relativt lidt forskning har været i stand til at dokumentere indsatsers egentlige virkninger. En del af den forskning, som blev identificeret i kapitel 5-9, har sat fokus på forskellige perspektiver i arbejdet nævnt ovenfor, herunder fx betydningen af arbejdsvilkår inden for platformsarbejdet, mental trivsel i restaurationsbranchen samt butiksansatte, herunder inklusion af unge – som udgør en stor gruppe inden for området – i arbejdsmiljøarbejdet.

Styrker erfaret af deltagerne

Jobtypen *Servicearbejde med mennesker* spænder over en lang række virksomheder, der alle praktiserer en service med eller i tilknytning til mennesker, omend denne service kan se særdeles forskellig ud. Arbejdet med *Servicearbejde med mennesker* deler dermed et fundamentalt aspekt med arbejde med *Sundhed, omsorg og uddannelse,* nemlig at relationer til andre mennesker er et grundvilkår i arbejdets udførelse. I arbejde med *Sundhed, omsorg og uddannelse* er det en del af kerneopgaven at forholde sig til brugerne og deres behov (som elever, patienter, borgere etc.), mens kerneopgaven i forbindelse med *Servicearbejde med mennesker* handler om at sælge eller formidle en afgrænset ydelse eller vare til andre mennesker.

Blandt mange af informanterne inden for jobtypen *Servicearbejde med mennesker* lægges vægt på, at en styrke ved jobtypen er den stolthed og den oplevelse af mening, som kan følge med, når serviceydelserne leveres i tilknytning til brugerne.

For andre jobs, fremhæver informanterne, at styrken handler om at kunne hjælpe og opfylde et umiddelbart behov for de enkelte kunder, som de servicerer. Persontransport, service inden for hotel og restaurationsområdet eller transport, der sikrer forsyning af dagligvarer til kunder, er alle eksempler, hvor medarbejdere oplever at bidrage med noget meningsfuldt i en større sammenhæng. Den relationelle komponent udgør for mange en styrke i

Styrker ved Servicearbejde med mennesker

- *Kundekontakt og oplevelsen af kvalitet i mødet med kunderne bidrager til oplevelsen af meningsfuldhed*
- *Variation i jobbenes indretning kan appellere til forskellige medarbejderes behov: Stabile og rutinebaserede processer, fleksible arbejdstider etc.*

kraft af at opfylde et behov hos kunden. Det giver medarbejderen følelsen af at have været en vigtig aktør i opfyldelsen heraf. Disse karakteristika beror på den øjeblikkelige og direkte feedback som en styrke. Vi vender tilbage til, at dette også er et "Janusansigt": Den direkte feedback og den betydningsfulde relation til kunder kan også fremtræde på måder, som bliver belastende.

Nogle jobs inden for *Servicearbejde med mennesker*, fx chauffør-arbejde, udføres i udstrakt grad som alene-arbejde. Nogle medarbejdere oplever det som en styrke, fordi medarbejderne sætter pris på en detaljeret og udspecificeret opgaveløsning, og at det giver oplevelsen af at være "herre i eget hus" inden for disse rammer.

Udfordringer erfaret af deltagere

Krænkende adfærd, vold og trusler fra kunder

Heterogeniteten inden for jobtypen afspejles også i de erfarede udfordringer. Den direkte bruger/kundekontakt, som blev fremhævet ovenfor som udtryk for en styrke, er et Janusansigt, der også udgør en afgørende del af jobtypens særlige udfordringer, og som flere af respondenterne fremhæver. Chikane, vold, trusler om vold samt konflikter i snitfladen med kunder udgør i varierende grad udfordringer i mange af denne type af job. Utilfredse butikskunder lader det gå ud over de ansatte, rejsende, der oplever uforudsete ændringer eller skuffede forventninger, lader det gå ud over de ansatte. Blandt nogle jobs har det været kendte problemstillinger i længere tid, om end der i de seneste årtier er blevet sat ekstra fokus på det. Nogle respondenter beskriver, at fænomenet er stigende, og antager, at ændringerne knytter sig til forandringer i brugeres forventninger, i adgangen til medarbejdere, fx gennem SoMe og internettet, og til udviklingen i kommunikationsformer, der kan forstærke den negative kommunikation. Sidstnævnte kan fx knytte sig til forskellige kulturelle (både ift. generationer/alder og geografiske/nationale kulturelle mønstre) måder at udtrykke sig på; tilgange til humor, ironi og sarkasme; eller forskellige grader af, hvor direkte et budskab leveres. Disse fænomener afstedkommer høje følelsesmæssige belastninger for medarbejderen og høje krav om at kunne regulere egne følelser, fx undgå selv at blive udadreagerende og give igen på krænkelserne.

Høj andel af unge og prekære medarbejdere

Inden for nogle jobs i denne jobtype fortæller respondenter, at der er mange unge mennesker – særligt inden for butiksområdet og til dels inden for hotel og restaurationsbranchen – og undertiden har arbejdspladserne relativt mange ikke-faglærte samt ansatte med korttidsansættelser og/eller prekære ansættelser. Dette kan udfordre tilstedeværelsen af kompetencer til at kunne håndtere svære situationer og gør det vanskeligt at skabe en faglighed om netop håndteringen af sådanne situationer.

Uerfarne ledere

Den aldersmæssige sammensætning gør også, at det er muligt at blive leder i en ung alder. Selvom dette undertiden kan erfares som en styrke, medvirker det også

til, at ledere savner erfaring og har brug for mere uddannelse, hvilket yderligere kan vanskeliggøre at understøtte et forebyggende arbejde omkring bl.a. høje følelsesmæssige krav samt håndtering af svære situationer.

Kulturelle og sproglige udfordringer i kommunikationen

Inden for dele af *Servicearbejdet med mennesker* er der en høj grad af diversitet på virksomhederne. Kulturelle og sproglige forskelle kan under visse omstændigheder accelerere kommunikative vanskeligheder. Det kan øge risikoen for spændinger og konflikter. Det kan både vanskeliggøre håndteringen af svære situationer i snitfladen til de kunder, som serviceydelserne leveres til, men kan også gælde indbyrdes mellem medarbejdere og ledere, hvilket kan blive en udfordring, når der skal skabes en fælles dialog om den enkelte medarbejders handlemuligheder i spændingsfyldte situationer.

Hård konkurrence skaber stort arbejdspres

Respondenterne beskriver, hvordan en forholdsvis hård konkurrence har indflydelse på rammer og vilkår, som bl.a. betyder, at for eksempel arbejdstidsplanlægning har en afgørende indflydelse på virksomhedernes overlevelse. Vanskelighederne med at skabe bæredygtig arbejdstidsplanlægning får en direkte konsekvens for oplevelsen af arbejdspres. Det gælder for eksempel inden for hotel og restaurationsområdet, butiksområdet og persontransportområdet. Respondenterne beskriver, hvordan konkurrencen medfører, at medarbejderne ofte er nødt til at være i gang konstant. En respondent beretter, hvordan en virksomhed bruger et system, hvor medarbejdernes tempo vurderes og kategoriseres ved brug af hhv. grøn, gul og rød farve. Den røde farve indikerer, at systemet vurderer, at tempoet er for lavt. Systemet er dermed en incitamentsstruktur til at få medarbejderne til at holde et højt tempo. Mere generelt gælder, at tempo kan gøre det svært at afsætte tid til at holde møder om arbejdsmiljøet. Kommunikationen begrænses til de lommer, hvor arbejdet alligevel skaber rum for det: Inden for butiksområdet, fx når man sætter varer på plads i de mere stille timer midt på dagen. I princippet kunne den øgede brug af self-services understøtte dette. Men som det fx ses inden for butiksområdet, hvor scan-selv-kasser potentielt skaber lommer, optimeres disse lommer, idet medarbejderne skal understøtte scan-selv-betjeningen samtidig med, at de betjener de traditionelle kasser.

Skiftende behov for arbejdskapacitet skaber uforudsigelighed og lange arbejdstider

Udfordringer omkring arbejdsplanlægning knytter sig dels til en variation i efterspørgsel og deraf følgende behov for arbejdskapacitet, dels til en høj konkurrence. På en del arbejdspladser inden for jobtypen gælder desuden, at der er behov for bemanding hele døgnet. Disse faktorer kan medvirke til uforudsigelighed for medarbejderne og undertiden lange arbejdstider. Det gælder fx inden for turismeservice og services, der leveres i lufthavne mv. Her er kundemønstrene ofte sæsonbetonede, imens variationen også kan betyde ændringer på uge- og døgnbasis. Behovet for arbejdskapacitet skifter således meget over dagene og mellem månederne og

giver udfordringer i arbejdslivs-fritidsbalance, imens nogle rammes af udfordringer mht. søvn, fordi deres arbejde også skifter over døgnet.

Uforudsigelighed kan skabe konflikter med kunder

Udfordringer ved Servicearbejde med mennesker

- *Spændinger og konflikter i mødet med kunderne, herunder vold og trusler om vold.*
- *For en del af jobbene: Efterspørgslen efter serviceydelser – og dermed behovet for medarbejdere – skifter over tid, hvilket vanskeliggør etablering af stabilitet og rutiner*
- *Kulturelle og sproglige barrierer kan skabe kommunikative udfordringer*
- *Skiftende arbejdstider og alenearbejde bidrager til mangel på overlevering, tid til mødeaktivitet og læringsrum, fx i relation til arbejdsmiljøarbejde*
- *Undertiden meget unge ledere som savner erfaring*

Den manglende stabilitet i dele af jobbene gør det svært at sikre den gode overlevering ved vagtskifte. Den grundlæggende koordinering vil ofte være indlejret i systemer og rutiner, men især nødvendige informationer om afvigelser kan være svære at få med. Det kan give anledninger til spændinger og konflikter i mødet med kunderne, når kunderne får en oplevelse af ikke at få opfyldt deres forventninger. Dette gælder særligt inden for jobs, hvor kundernes situation i øvrigt er stressende (fx ifm. rejser). For eksempel gælder i lufthavne, at mødet med passagerer på den ene side kan være en meningsfuld opgave med gode faglige udfordringer. Men på den anden side er det også det møde, som kan give udfordringer. *Passenger assistants, gate coordinators* og *security* medarbejdere skaber for eksempel *passenger experiences* i det direkte møde. Passagerers reaktioner kan skifte hurtigt og knytter an til for eksempel pludselige forandringer eller skuffede forventninger. Passagerer kan af forskellige årsager og uden personalets viden allerede befinde sig i en forhøjet tilstand af spænding og stress (*arousal)*, hvilket kan blive pludseligt og kraftigt forstærket, når der opstår det, de oplever som uventede forandringer ift. deres forventninger. Udfordringerne med potentielle konflikter kendes også inden for restauranter og cafeer, hvor spændingerne, kan forstærkes på grund af alkohol, der indgår som en del af serviceydelsen. Det gør potentielt situationer med kunder i *arousal* mere udfordrende og vanskelige at håndtere.

Manglende tid til at ansatte mødes

Arbejdet er herudover ofte struktureret på en måde, der ikke giver meget plads til fælles mødeaktivitet, overlap samt læringsrum ifm. fx træning samt indlæring af nye sædvaner. Det stiller nogle særlige krav til organisering af arbejdsmiljøarbejde og til at gennemføre indsatser, der medfører bæredygtige og vedvarende forandringer.

Erfaringer fra informanter om god håndtering/forebyggelse

Forudsætningerne for forandringer

Flere af respondenterne lagde vægt på, at det er en afgørende forudsætning for forandringer, at medarbejderne oplever, at forandringerne bygger på en forståelse for

det konkrete arbejde, som skal forandres. En forudsætning, som også er fremhævet i bl.a. kapitel 4 om *Implementering af indsatser til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø*. Retningslinjer eller vejledninger, der er for generiske, risikerer at tabe medarbejdernes engagement, hvis de ikke oplever, at forandringen taler ind i deres konkrete arbejde, og at der ikke bliver "talt" til dem. Det kan fx være materiale, som ikke er oversat til en sprogbrug, som alle medarbejdere kan forstå. En oplevelse af, at der ikke er forståelse for det konkrete arbejde, kan også knytte sig til, at der ikke er tid og rum i den daglige arbejdsorganisering til at træne nye praksisser i dagligdagen. Nogle respondenter fremhævede, hvordan valg, brug og udvikling af viden og værktøjer spiller en afgørende rolle for, om den viden, som værktøjerne skal bære ind, kommer til at virke i praksis.

Deltagere fra partsbaserede organisationer, som for eksempel har medvirket til at udvikle værktøjer i BFA-regi, understregede, hvordan disse værktøjers anvendelighed er afhængig af – og styrkes – gennem tilblivelsen, hvor parterne både involverer for eksempel forskere, men i meget høj grad også medarbejdere og ledere fra de arbejdspladser, hvori værktøjerne skal virke. Denne tilgang, peges der på, afspejler den danske model. I BFA-regi udvikledes for eksempel værktøjer til at forebygge konflikter inden for persontransport. Her blev inddraget forskningsbaseret viden. Men i redskabsudviklingen, som fx skulle anvendes inden for busområdet, blev også inddraget chauffører, som kender rutiner og praksis, og som kender de mulige konflikters "natur" i dagligdagen. De kender de praktiske kommunikationsformer og værktøjer og ved, hvor der i dagligdagen kan være et rum for at modtage viden og information (fx på mobiltelefoner). Denne kontekstuelle viden blev beskrevet at være afgørende for, at værktøjets virkningsmekanismer faktisk også realiseres i chaufførernes hverdag. En anden respondent, en arbejdsmiljøprofessionel fra en virksomhed inden for området, som desuden bidrager til udviklingen af sådanne redskaber, beskrev ligeledes, hvordan de på virksomheden – som en forudsætning for at skabe bæredygtige forandringer – har en stor opmærksomhed på, hvordan sådan en viden kan bringes ind i chaufførernes hverdag.

En respondent fremhæver betydningen af systemer og systematik i arbejdsmiljøarbejdet (herunder fx brug af ISO 45001) og somme tider samspillet med systemer inden for andre områder (fx ISO 14001, som omhandler miljøledelse): Det fremhæves, hvordan systemerne kan være nødvendige forudsætninger for at skubbe til virksomhedens sædvaner og rutiner på en konstruktiv måde. Systemerne bærer en legitimitet og en autoritet med sig i kraft af den viden, som de er forankret i. Hvis den arbejdsmiljøprofessionelle foreslår forandringer omkring trivsel, nærvær og sundhed, uden at have en sådan system-forankring, vil det være mere udfordrende at komme igennem med det i et ledelsesmæssigt beslutningsrum, der i forvejen er overfyldt. En sådan forståelse af systemernes potentielt konstruktive virkning kan anses for at være generisk og er ikke alene knyttet til denne jobtype.

Indsatsernes organisering og tilrettelæggelse

Planlægning, gennemsigtighed og forudsigelighed kan være afgørende for bæredygtigheden af forandringer. I en virksomhed, hvor sammenlægninger og forandringer – som konsekvens af ændringer i markedet eller som led i virksomhedsoverdragelse – er uundgåelige, fortæller arbejdsmiljøansvarlige om, hvordan de tilstræber at opnå mest muligt af disse elementer. Medarbejdere, der står overfor alvorlige forandringer, som vedrører for eksempel deres arbejdssted, tid eller deres arbejdsmæssige tilknytning – oplever et stort pres i sådanne perioder. Dette kan ikke fjernes, men gennem planlægning, gennemsigtighed og mest mulig forudsigelighed, herunder mest mulig inddragelse af medarbejderne i den fremtidige arbejdsorganisering, kan forandringerne opleves mindre belastende. Ledelsesstøtte og/eller ledelsesinddragelse fremhæves af flere respondenter som en afgørende faktor i en succesfuld tilrettelæggelse (en pointe som har mere generisk karakter, jf. kapitel 4). I den forbindelse fremhæver en deltager fra en virksomhed, hvordan arbejdsmiljøprofessionelle i stabsfunktioner indgår i udviklingsseancer med driftsledere, hvorigennem arbejdsmiljøtemaer bliver en integreret del af ledernes refleksioner. Samme respondent fortæller om, hvordan tidligere arbejdsmiljøprofessionelle i virksomhedens stabsfunktioner undertiden selv bliver driftsledere. Dette styrker arbejdsmiljøets betydning gennem den daglige organisering og tilrettelæggelse af såvel arbejdet som ifm. forandringer og styrker desuden arbejdspladsens kapacitet (jf. kapitel 3).

> ***Organisering og tilrettelæggelse: Gennemsigtighed og inddragelse***
>
> *Medarbejderne i en transportvirksomhed stod ifm. virksomhedsoverdragelse, overfor forandringer, som skabte stor usikkerhed. Manglende gennemsigtighed og klarhed øger usikkerheden og tryghed. Derfor tog ledelsen initiativ til at skabe mest mulig klarhed ved at beskrive forløbet så tydeligt som det var muligt. Endvidere blev der taget initiativ til at inddrage medarbejderne i de forestående forandringer mhp. at medarbejdernes ønsker i videst muligt omfang kunne indgå i den fremtidige organisering. Tilgangen må anses for at være generisk ifm. forandringer. Den fjerner ikke de grundlæggende udfordringer, når den enkeltes arbejdssituation og vilkår, står over for potentielt radikale forandringer. Men den bidrager væsentligt til at reducere omfanget af belastninger.*

Selv helt små praksisnære implementeringer i arbejdsgange kan have store effekter. Det hænger sammen med en anden pointe fra en af respondenterne om, at det er vigtigt at sætte ambitionsniveauet fornuftigt i tilrettelæggelsen af indsatser – hvad er vores muligheder inden for ressourcerammerne? Et alternativ til, at de berørte medarbejderne selv inddrages i arbejdet med løsningsforslag, kan være at nedsætte en arbejdsgruppe, der har ansvaret for at klarlægge, hvad der skal til, for at indsatsen lykkes. Heri kan både være repræsentanter fra de berørte medarbejdere og fra ledelsen eller andre relevante nøglefigurer.

Implementeringsprocessen

Flere respondenter præsenterer en form for grundlæggende dilemma, idet strategier, værktøjer, koncepter og viden, som hentes ind fra andre sammenhænge, ofte

skal oversættes og tilpasses i den nye (arbejdsorganisatoriske) sammenhæng. I den forbindelse er det vigtigt at både ledere og medarbejdere tager aktivt ejerskab over indsatserne.

Implementeringselementerne skal være konkrete, interessante og brugbare. De gode værktøjer er dem, der kan trækkes op af lommen og bruges i en pause eller på et personalemøde, fx som dialogkort om svære situationer. Værktøjerne skal ligge tæt op ad kerneopgaven og skal kunne flettes ind og implementeres i hverdagspraksisserne eller bruges ved oplæring, introduktion og on-boarding. For eksempel bruger en virksomhed systematisk gennemgang af konkret oplevede svære situationer som en måde at hjælpe medarbejderne, der har oplevet situationen (se eksempel i tekstboks). Men de konkrete situationer bruges efterfølgende også som erfaring til at udvikle fx eksemplariske dilemmasituationer, udsagnskort og cases som træ-nings- og læringsmateriale. En praksis andre respondenter også har gode erfaringer med.

At arbejde med svære situationer

I en transportvirksomhed inden for luftfart er det centralt at udvikle indsatser, der gør medarbejderne i stand til at møde passagerer i spændte situationer. Gennem noget tid har virksomheden arbejdet med at styrke det ved at skabe et kursus, som først lederne har gennemført, og som medarbejderne efterfølgende gennemfører. I nogle sammenhænge benævnes det konflikthåndtering. Men i et ønske om at forstå det i et bredere perspektiv benævnes det 'Svære situationer'. Langt de fleste situationer opstår i mødet med en passager, der kan være blevet vred pga. nogle forventninger, der ikke er blevet opfyldt. Måden sprogligt og kropsligt at håndtere det på har afgørende betydning for kundens næste reaktion. Derfor bliver det et centralt og fagligt udviklingsarbejde at forstå reaktionsmønstre, egne måder at reagere på, virkemidler ift. at imødekomme kundens arousal mv. I det løbende arbejde med indsatsen trækkes på helt konkrete erfaringer og situationer fra medarbejdernes egen hverdagspraksis. Erfaringer samles op, ved at situationer bearbejdes med inspiration fra en tilgang, som også bruges til at behandle en arbejdsulykke: De undersøges systematisk for at drage læring ud af dem. For eksempel finder man eksempler på 'gode sætninger', som er blevet brugt i specifikke situationer. Disse situationer og virkningsfulde sætninger er naturligvis forskellige afhængig af, om svære situationer opstår i restauranter, i check-in, security eller ved gaten. En virkningsfuld indsats er derfor også knyttet til skræddersyede indsatser og sprogbrug.

De små håndgribelige værktøjer kan være med til at starte dialogerne om de svære situationer. En af informanterne belyser særligt, hvordan kommunikations- og underholdningselementet er knyttet sammen ifm. implementering af værktøjerne: medarbejderne og lederne skal synes det er interessant, spændende og motiverende at bruge. En respondent fortæller om, hvordan viden og brug af værktøjer udbredes gennem anvendelse af de info-boards, som i øvrigt anvendes som kommunikationsredskab på arbejdspladsen. Det bruges som afsæt for at skabe opmærksomhed om værktøjet og kobles sammen med brug af mobiltelefonen, som kan danne udgangspunkt for at skabe træningssituationer, når det lige passer ind i en ellers skemalagt hverdag.

Det har som formål at imødekomme en anden af jobtypens udfordringer nemlig, at det kan være svært at få sat psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen, da medarbejdernes arbejdstid er skiftende, og kerneopgaven i at servicere kunder vanskeliggør afsætning af tid til ekstra møder om psykisk arbejdsmiljø. På den måde bliver de mindre omfangsrige, men interessante og underholdende værktøjer, nemmere at få til at indgå som delelement i andre mødesammenhænge uden at fylde hele dagsordenen.

Fastholdelse af forandringsprocessen

Under 'Forudsætninger for forandringer' blev det beskrevet, hvordan en respondent fremhæver betydningen af systemer og systematik i arbejdsmiljøarbejdet, som en forudsætning for forandringer. Det er et aspekt, som er generisk. Der er grund til at fremhæve dette igen ift. fastholdelse. Systemer og systematik kan bidrage til en kapacitetsopbygning, der træner virksomheden i at fastholde de indsatser, som igangsættes, og som gør, at de følges til dørs. Systemer og systematik understøtter det vedvarende fokus, der er nødvendigt, når en arbejdsplads skal have ændret de rutiner og vaner, som ikke længere vurderes at være hensigtsmæssige, men som indtil for nyligt blev anset for at foreskrive de rigtige omgangs- eller fremgangsmåder.

I fastholdelsesprocessen er et vigtigt fokuspunkt, at der er transparens i forhold til uddelegering af ansvaret for opfølgning på en igangværende proces. Uafhængigt af, om ansvaret for dette tildeles lederen eller AMO, så er støtte, inddragelse og engagement fra de øverste ledelseslag i organisationen en kæmpe styrke i forhold til fastholdelse af initiativer.

At håndtere svære situationer

En respondent fortalte om implementering og udbredelse af et nyt kursus i håndteringen af svære situationer. Kurset skulle bidrage til forandring af eksisterende vaner blandt medarbejderne. Forankringen af de nye vaner skal bl.a. sikres ved, at kurset skal udbydes vedvarende. Aktuelt har alle medarbejdere ikke gennemført kurset. Men virksomheden antager, at kurset skal blive ved med at køre efterfølgende, fordi nye medarbejdere og ledere kommer til, og fordi der vil være brug for en vedvarende opmærksomhed på temaet omkring håndtering af svære situationer. Kurset udvikles desuden løbende ved at bruge praksisnære erfaringer fra svære situationer. Det vil også fremadrettet betyde, at en fastholdelse af det overordnede fokus vil følges af en udvikling og tilpasning af de indholdsmæssige eksempler, som anvendes ifm. træning.

13.7 Tværgående workshop med tilsynsførende og autoriserede arbejdsmiljørådgivere

Rammevilkår

Tilsynsførende fra Arbejdstilsynet og autoriserede rådgivere fra private firmaer bidrager på forskellige måder til at understøtte virksomhedernes arbejde med psykisk arbejdsmiljø. De tilsynsførende ved at stille krav med hjemmel i arbejdsmiljølovgivningen samt vejlede om arbejdsmiljø og de autoriserede rådgivere ved at rådgive om konkrete måder, hvorpå virksomheder kan skabe et godt arbejdsmiljø. Vi ser i dette kapitel nærmere på nogle af de udfordringer, der stiller sig for dem i deres daglige bestræbelser for at understøtte virksomhedernes arbejde med psykisk arbejdsmiljø.

Som det fremgik af figur 3.1. præsenteret i kapitel 3, så indgår regulering og tilsynsmyndigheder som elementer under 'Eksterne faktorer', der bidrager til virksomhedernes incitamenter for at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Man kan også se de eksterne faktorer, som noget af det, der indgår i det sidste 'O' i IGLOO og er med til at sætte rammer og muligheder for arbejdsmiljøarbejdet.

Arbejdstilsynet kan stille indholdsmæssige krav til virksomhederne ift. problemer i det psykiske arbejdsmiljø, men ikke til, hvordan arbejdsgiver løser problemerne, og skal balancere mellem på den ene side at udføre sin myndighedsrolle i form at påbyde virksomhederne at overholde lovgivningen, og på den anden side at tilbyde vejledning og støtte til virksomhederne, så de i højere grad bliver i stand til at løse problemerne. Når det handler om psykisk arbejdsmiljø, kan både problemforståelse og løsningsstrategier være ganske komplekse. Respondenter på workshoppen beskrev, at der ofte er brug for ekstern autoriseret rådgivning til at understøtte virksomhedernes arbejde med at løse problemerne.

Fokus for denne workshop var at skabe viden om, hvordan det arbejde, som tilsynsførende og arbejdsmiljørådgivere udfører, kan spille sammen på en måde, som understøtter virksomhedernes forebyggelse af arbejdsrelateret stress og opbygning af et godt psykisk arbejdsmiljø. Fokus var primært på arbejdet og samarbejdet omkring de virksomheder, som har modtaget en reaktion fra Arbejdstilsynet. Workshoppen havde desuden fokus på, hvordan arbejdspladser, både med og uden reaktioner fra Arbejdstilsynet, motiveres til forbedringer og til at benytte forebyggende tiltag.

Virksomhedernes motivation kan påvirkes af reaktioner fra Arbejdstilsynet på forskellige måder afhængig af, hvilken situation virksomheden befinder sig i, og hvilke typer af rektion (især undersøgelsespåbud og aftaleforløb) det bliver igangsat. Respondenterne på workshoppen beskrev, hvordan virksomhederne i nogle tilfælde bliver motiveret til en forebyggende indsats, fordi de ønsker at undgå indblanding fra Arbejdstilsynet. I andre tilfælde vil virksomhederne opleve et indgreb fra Arbejdstilsynet som en yderst pinefuld, problematisk og uretfærdig begivenhed. I atter andre tilfælde kan det være en næsten kærkommen anledning til at få taget fat

på at arbejde med nogle problemer, som længe har været åbenlyse, men svære at få hånd om. Undertiden kan et indgreb blive budt velkommen af medarbejderne, men ikke af ledelsen.

Styrker i (sam-)arbejdet med at understøtte virksomhederne

Lovgivningen som legitimerende faktor i arbejdsmiljøarbejdet

Arbejdet med psykisk arbejdsmiljø er en opgave, som foregår løbende i virksomheder og i mange tilfælde under andre overskrifter såsom 'ledelse', 'planlægning', 'organisering af arbejdet', 'sundhedsfremme', 'sociale aktiviteter' og meget andet. Ofte vil dette arbejde være i fuld overensstemmelse med løsningen af kerneopgaven, men nogle gange vil det blive oplevet som en 'ekstra' opgave at være opmærksom på arbejdsmiljøet i forbindelse med den løbende opgaveløsning. Specielt kan det være i konkurrence med den umiddelbare opgave med at levere ydelser, produkter eller service, hvis der er høje krav til tempo eller arbejdsmængde.

Når en tilsynsførende stiller krav til en virksomhed, udfordres virksomhedens/arbejdspladsens prioriteringer, og psykisk arbejdsmiljø bliver beskrevet på en særlig måde og med et særligt sprogbrug og rykkes op på dagsordenen. Både tilsynsførende og autoriserede rådgivere beskriver, at det er en væsentlig hjælp i arbejdet med at understøtte virksomhederne, når en afgørelse fra Arbejdstilsynet udfordrer virksomhedens eksisterende hierarki af prioriteringer. Det gør det legitimt for virksomheden at prioritere tid og ressourcer til at fastholde fokus på den udvalgte problemstilling i længere tid, noget som kan være ganske svært for både interne og eksterne aktører.

For den autoriserede rådgiver betyder det, at der ikke i samme grad skal tages stilling til, hvorvidt der skal fokuseres på et givent problem, men primært på, hvordan virksomheden kan komme videre med at løse det. Det er rådgiverens opgave at bidrage til at skabe mening for virksomhedens ledere og medarbejderrepræsentanter, men det er i kraft af afgørelsen fra Arbejdstilsynet givet, hvad der skal fokuseres på, og det er derfor givet, at fokus er på, hvordan virksomheden (eller rådgiveren) får undersøgt forekomsten af et problem eller løst et påpeget problem. I dialogerne på workshoppen blev fænomenet beskrevet på flere måder, som havde det til fælles, at en afgørelse fra Arbejdstilsynet kan være effektivt igangsættende. Det blev af en deltager omtalt som *'chokeffekten'*. Nu skal der gøres noget ved det her.

Andre faktorer som understøtter samarbejdet om forebyggelse

Men en række andre forhold er ligeledes væsentlige for at opnå tilslutning på arbejdspladsen til en dagsorden om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø. Det er centralt, at man som tilsynsførende eller autoriseret rådgiver demonstrerer kendskab til og indsigt i fagområdet og målgruppen. Det handler i høj grad om, at man har en grundlæggende forståelse af branchen eller jobtypen, dvs. centrale faggrupper og deres funktioner, typiske måder virksomheder i branchen er organiseret på, den opgave, som målgruppen deles om at løse og gerne de arbejdsmiljømæssige udfordringer, som ofte forekommer for målgruppen. Men i særdeleshed gerne erfaringer og viden om netop de problemstillinger, som den konkrete arbejdsplads står med.

Det handler om, at tilsynsførende og rådgivere er i stand til at møde virksomheden og dens repræsentanter der, hvor de er. At man lytter til og tager afsæt i det, som man får at vide. At man møder dem med passende ydmyghed og er villig til at gøre brug af repræsentanternes erfaringer og viden om organisationen (se også afsnit 4.3 om relevans og mål for interventioner). Det bidrager desuden til legitimitet og autoritet for både tilsynsførende og rådgivere (se også afsnit 3.6 om målinger). Endelig nævnes de tilknyttede vejledninger til bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø som en stor hjælp både for tilsynsførende, autoriserede rådgiverne og virksomhedernes egne arbejdsmiljøorganisationer.

Deltagerne på workshoppen gav en hel del eksempler på, at tilsynsførende og autoriserede rådgiveres handlinger/interaktion med virksomhederne ofte samvirkede uden anden koordination end Arbejdstilsynets afgørelse og de regler, som gælder for sager af denne slags. Der var få eksempler på, at en autoriseret rådgiver havde kontaktet en tilsynsførende. Som hovedregel er det ikke praksis, at der udveksles oplysninger direkte mellem tilsynsførende og rådgiver (se afsnit om eksempler på velfungerende samarbejde nedenfor).

På workshoppen blev Arbejdstilsynets reaktionsform, 'aftaleforløb' fremhævet som en styrke. Deltagerne oplevede, at aftaleforløb giver mulighed for en mere åben dialog og mulighed for, at virksomheden kan finde sin egen vej frem vejledt af Arbejdstilsynet og evt. rådgivet ift. løsninger af autoriseret rådgiver. Det har væsentlig betydning for reelle forandringer og forbedringer, at ledelsen er motiveret, og her spiller det en rolle, at medarbejderrepræsentanter og især ledelsen kan finde en vej, som giver mening for dem, og som de kan se reelle fordele ved at følge. I udgangspunktet er det en særlig udfordring, at ledelsen skal handle på problemer, som den ofte ikke selv har fundet, og som den i visse tilfælde ikke ser på samme måde, som de beskrives af tilsynsførende og rådgiver. God vejledning fra Arbejdstilsynet og autoriserede rådgivere handler derfor i høj grad om at bygge bro mellem lovgivningens krav og den måde, ledere og medarbejderrepræsentanter ser problemerne på. De problemer, som Arbejdstilsynet eller autoriserede rådgivere identificerer, skal give mening på arbejdspladsen. I den udstrækning det er tilfældet, er der større sandsynlighed for, at ledelsen kan handle på problemerne motiveret af egen forståelse og ikke blot som et udefrakommende krav. Man kan sige, at ejerskab til beskrivelsen af problemet er helt centralt for velgennemførte forbedringer (se også afsnit 4.1-3).

Det forekommer naturligvis også, at virksomheder står med et alvorligt problem, fx afdækket i virksomhedens APV, som ledelsen ikke anerkender eller ikke ser på samme måde som en tilsynsførende gør det med hjemmel i lovgivningen. Fx kan manglende forebyggelse af mobning hænge sammen med, at problemet opfattes på en måde, som forhindrer relevant handling. Den mobbede kan have handlet eller ytret sig på måder, som kan have virket som motiv for den krænkende part til at mobbe, og lederen kan være tilbøjelig til at se det som en gensidig konflikt mellem ligestillede parter. Det kan indimellem være svært at se forskel på konflikt og mobning. Det hele kan være startet som konflikt og have udviklet sig til mobning. I sådan

en situation kan det være en, omend uønsket, form for hjælp, at der kommer en tilsynsførende ind på virksomheden, som med hjemmel i lovgivningen kan sige, at der er et problem, som skal løses eller undersøges nærmere ved autoriseret rådgiver. På workshoppen blev nævnt, at rapporten fra autoriserede rådgiver ofte, helt i overensstemmelse med formålet, kan afklare, om der er hold i mistanken om, at der er et problem.

Udfordringer i (sam-)arbejdet med at understøtte virksomhederne

Det modsatte blev dog også beskrevet på workshoppen, – at rådgivers rapport ikke altid afklarer tydeligt, om der er et problem eller ej. Når der er givet et undersøgelsespåbud på en virksomhed, er det formålet med rådgivers redegørelse, at den skal gøre tilsynsførende i stand til afgøre, hvorvidt der skal træffes afgørelse og gives påbud.

Partsaftaler som hindring for støtte til virksomheder

I tilfælde, hvor der er mistanke om mobning, nævnes partsaftaler som en markant udfordring/hindring ift. at understøtte virksomhederne, fordi partsaftalerne begrænser Arbejdstilsynets muligheder for at stille krav[36].

Deltagerne på workshoppen gav udtryk for, at partsaftalerne modsat intentionen i nogle tilfælde bliver et middel for virksomheden til at undgå at handle på et væsentligt problem.

Krav fra Arbejdstilsynet kan øge uro og utryghed på arbejdspladsen

Det er tidligere nævnt, at et krav fra Arbejdstilsynet kan være den rystelse, som sætter noget i gang (chokeffekten), men det modsatte kan også være tilfældet. Arbejdstilsynets besøg på en virksomhed og efterfølgende krav kan også bidrage til at forstærke uroen, og kan gøre det sværere at få lagt en god plan, fordi ledere og medarbejdere kan være i krise (mere eller mindre). Som autoriseret rådgiver bliver man inviteret ind, når der er krise, og der er en stærk forventning om, at der bliver handlet. Tempoet kan være højt og forventningerne store til løsning af problemer, som ofte har stået på gennem lang tid. Ydermere kan det økonomiske pres og evt. modstand fra øverste leder bidrage til, at problemerne bliver betragtet som individuelle - nogle er på tværs og skaber problemer - fremfor at erkende, at man har et arbejdsmiljøproblem. At blive betragtet som en arbejdsplads, der har et problem med mobning, er skidt for virksomhedens renommé, og det sker, at dem, som påpeger problemet, også bliver set som et problem.

---

[36] Der er pr. juli 2025 fire gældende partsaftaler. Partsaftalerne er indgået inden for områderne industri, mejeri, det grønne område og finans. De tre førstnævnte partsaftaler vedrører krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane (sexchikane) fra ledere og medarbejdere. Partsaftalen inden for finans dækker hele det psykiske arbejdsmiljø bortset fra arbejdsrelateret vold. Parterne bag aftalen overtager Arbejdstilsynets opgave med at sikre, at virksomheden overholder arbejdsmiljøreglerne vedrørende det område inden for det psykiske arbejdsmiljø, som partaftalen vedrører.

Efterlevelse af krav fra Arbejdstilsynet kan opleves som spild af ressourcer

I relation til undersøgelsespåbud, hvor virksomheden bliver påbudt at gøre brug af ekstern rådgiver, fremkom der på workshoppen, flere eksempler på, at der blev gennemført væsentlige ændringer (fx omkring ledelsen) på virksomheder, der havde modtaget en afgørelse fra Arbejdstilsynet, allerede inden løsning af påbuddet blev påbegyndt formelt fx med ekstern autoriseret rådgiver. Flere havde oplevet, at grundlaget for påbuddet ikke længere var til stede, når rådgiveren gik i gang, fordi virksomheden havde handlet allerede inden, rådgiver skulle gennemføre en undersøgelse. En undersøgelse opleves i disse tilfælde ofte som unødigt forbrug af tid og ressourcer.

I tilfælde, hvor problemet fortsat eksisterer, men hvor virksomheden er fuldt ud enig med Arbejdstilsynet (eller er blevet enig), foretrækker arbejdspladsen ofte at bruge autoriserede rådgivere og egne ressourcer til at komme i gang med at løse problemerne frem for at bruge tid og kræfter på at undersøge dem yderligere ofte med relativt forudsigeligt udfald.

Arbejdsmiljøsprog kan virke fremmed

Endelig bliver det særlige arbejdsmiljøsprog nævnt som noget, der kan være en udfordring på nogle typer af arbejdspladser. Bygge- og anlægsbranchen nævnes som et område, hvor arbejdsmiljøsproget både i lovgivning og generelt kan virke fremmed. På tværs af jobtyper er der mange, der er udfordret af den nuværende måde at skelne mellem vold og trusler og krænkende handlinger. I den gældende definition betegnes krænkende adfærd og ytringer fra personer, som ikke er ansat på arbejdspladsen (fx elever, patienter og kunder) som vold, mens det betegnes som krænkende handlinger, hvis udøveren er leder eller medarbejder på arbejdspladsen (se afsnit 5.1). Denne skelnen og den måde, begreberne anvendes på, er ikke nem at forstå for mange ledere og medarbejdere.

Eksempler på velfungerende samarbejde mellem tilsynsførende og autoriserede rådgivere og muligheder for videreudvikling af samarbejdet

Samarbejde om at beskyttemedarbejdere mod pressen

På workshoppen fremkom flere eksempler på godt samarbejde. Et konkret eksempel handlede om en lille arbejdsplads, som havde fået påbud om at løse et problem med mobning. Problemerne havde mediebevågenhed og den autoriserede rådgiver vidste, at hendes rapport med stor sandsynlighed ville blive gransket af medierne, og at der derfor var risiko for, at ansatte fra arbejdspladsen ville kunne genkendes. Hun indgik et samarbejde med den tilsynsførende/Arbejdstilsynet om at begrænse eksponeringen af arbejdspladsens ansatte. Eksemplet viser, at samarbejde mellem autoriseret rådgiver og Arbejdstilsynet kan bruges til at beskytte ansatte mod offentlig eksponering og samtidig sikre, at Arbejdstilsynet får de oplysninger, som de skal bruge.

Samarbejde mellem Arbejdstilsynet, virksomhed og rådgiver og muligheder for videreudvikling af dette

I tilfælde hvor virksomheder indgår aftale med Arbejdstilsynet er det ikke ualmindeligt at de frivilligt gør brug af autoriseret rådgiver til at understøtte deres forebyggelsesarbejde. I relation til de tilfælde er det tidligere blevet nævnt, at der meget sjældent bliver udvekslet informationer direkte mellem tilsynsførende og rådgiver. Der er ikke noget som hindrer dette og flere af workshopdeltagerne var inde på, at det kunne være en gevinst for alle parter at gøre mere brug af denne mulighed. Den tilsynsførende ville få bedre mulighed for at sikre sig, at påbuddet bliver forstået korrekt, og rådgiver ville have bedre mulighed for at redegøre over for sin kunde, hvad der forventes, og at sandsynliggøre, hvilke indsatser der kan imødekomme disse forventninger. Samtidig blev det nævnt, at dette ikke må ske på bekostning af rådgiverens loyalitet overfor virksomheden. Rådgiveren er virksomhedens fortrolige i relation til at løse den opgave, som Arbejdstilsynet har stillet. Dette kan blive udfordret, hvis relationen mellem tilsynsførende og rådgiver bliver for tæt. En måde, som det blev foreslået at forebygge dette på, var, at det aftales, at al kontakt mellem rådgiver og tilsynsførende kræver forudgående aftale med virksomheden. Yderligere kunne det forstærke kommunikationen mellem de tre parter, Arbejdstilsynet, virksomheden og rådgiveren, hvis den eksterne rådgiver ved reaktionsformen "Aftaleforløb ved mistanke om et arbejdsmiljøproblem" oftere deltog med hjælp og vejledning tidligt i forløbet og parallelt med den hjælp, som Arbejdstilsynet tilbyder.

Deltagerne i workshoppen gav på flere måder udtryk for, at mere kontakt mellem rådgiver og tilsynsførende kunne være hensigtsmæssig. En forudsætning var dog, at der er en tydelig rollefordeling og klare aftaler med virksomheden, det vedrører. Flere udtalte direkte, at det ville være godt i aftaleforløb med et tættere samarbejde mellem Arbejdstilsynet og autoriseret rådgiver, og der blev formuleret en ønskesituation: Samarbejdet må gerne starte tidligt i forløbet, og rådgiver må gerne være med løbende til de møder, Arbejdstilsynet har med virksomheden, og i særdeleshed, når virksomheden har brug for konkrete råd, ud over Arbejdstilsynets hjælp og vejledning i første del af forløbet med virksomheden. Det blev understreget, at det hele vejen igennem var en forudsætning, at virksomheden var interesseret i denne kontakt på tværs, og at det ikke skulle ændre ved rollefordelingen mellem tilsynsførende og rådgiver. Rådgiveren er virksomhedens konsulent og den tilsynsførende er myndighedens repræsentant.

13.8 Perspektiver på tværs af workshops og interviews

I dette afsnit sammenfattes de indsamlede praksiserfaringer på tværs af workshops og interviews. Derudover præsenteres perspektiver, som springer ud af arbejdet med praksiserfaringerne, og som vi har vurderet er vigtige for forståelsen af virksomhedernes arbejde med indsatser omkring psykisk arbejdsmiljø og reduktion af arbejdsrelateret stress.

Afsnittet indledes med en metoderefleksion over jobtyperne, og hvordan de har fungeret i relation til de forskellige workshops. Derefter følger en tværgående opsamling af udfordringer og styrker i det psykiske arbejdsmiljø samt en kort præsentation af de arbejdsmiljøindsatser, som der blev lagt vægt på i de enkelte workshops.

Herefter præsenteres en række tværgående perspektiver, som er trådt frem i arbejdet med indsamling af erfaringer:

- Indsatsernes fokus og afsæt set ud fra IGLOO modellen
- Organisatoriske ressourcer og kapaciteter til at understøtte indsatser
- Rutiner og sædvaner som ressourcer og barrierer
- Bekendtgørelse, vejledninger og vidensbaserede værktøjer som ressourcer for indsatser
- At sætte ord på det psykiske arbejdsmiljø – som ressource eller mangelvare
- Smalle vs. brede indsatser i psykisk arbejdsmiljø

Sammensatte jobtyper

I de gennemførte workshops har vi, ligesom i vidensgrundlaget i øvrigt, arbejdet med en inddeling i 5 overordnede jobtyper. Dette blev gjort, fordi der er brug for en mere praksisnær beskrivelse af både udfordringer, styrker og indsatsmuligheder, end det er muligt, når alle job behandles under ét. I dette kapitel har vi beskrevet særlige vilkår, styrker, udfordringer og håndteringsstrategier for hver jobtype. Vi har trukket nogle linjer op fra den forskning, der er blevet gennemgået i de foregående kapitler af vidensgrundlaget (primært kapitel 6), og suppleret med erfaringer og viden, som er blevet beskrevet af informanter fra workshops og interviews. Jobtyperne er nødvendigvis meget bredt sammensat, da de skal dække hele arbejdsmarkedet, og det har ikke været muligt at inddrage tilstrækkeligt med informanter, så de samlet set kunne repræsentere alle jobgrupper og typer af virksomheder inden for hver jobtype. Det er lykkedes med en bred sammensætning på de enkelte workshops og i de indsamlede interview. Men i praksis er nogle blevet bedre repræsenteret end andre. I bilag A findes en oversigt over jobgrupper inden for de respektive jobtyper. I bilaget er desuden fremhævet, hvilke jobgrupper, som blev repræsenteret på workshops og interviews. Selve inddelingen i jobtyper har også fungeret mere eller mindre godt for de forskellige jobtypers vedkommende.

Det viste sig, at det inden for jobtypen *Produktion af ting* gav mening at undersøge og fremhæve linjer på tværs af de større industrivirksomheder, mens de små og mellemstore virksomheder har andre vilkår og muligheder, som det i lidt mindre

grad har været muligt at belyse gennem materialet (og i forskningen i øvrigt), bl.a. fordi det er vanskeligt at få deltagelse fra de små (og mellemstore) virksomheder i workshops af denne karakter.

Inden for jobtypen *Bygge og anlæg* var det muligt at fremhæve nogle tværgående problemstillinger og erfaringer, som i særlig grad er relateret til arbejdet på byggepladser. Derimod har det vist sig vanskeligt at inddrage viden og erfaringer fra små, selvstændige håndværksvirksomheder, som har været dårligere repræsenteret på workshoppen.

Jobtypen *Arbejde med symboler* forekom noget mere homogen, omend den også omfatter mange forskellige job, hvor de forskellige styrker og udfordringer fremtræder i forskellige grader og former. En del af udfordringerne og løsningsstrategierne forekom dog at være relevante på tværs af forskellige job inden for denne jobtype.

Jobtypen *Sundhed, omsorg og uddannelse* er præget af nogle meget store jobområder: sundhed og omsorg og uddannelse, og en del mindre jobområder, herunder det sociale område. Nogle af belastningerne og udfordringer går på tværs af disse grupper, og der kan også være forebyggelsesstrategier, som er relevante på tværs, mens andre er ganske forskellige. Desuden omfatter jobtypen politi og fængselspersonale, som ikke var repræsenteret på workshoppen (se bilag A).

Servicearbejde med mennesker var den af jobtyperne, som fremstod mest heterogen, og hvor det var sværest at lave en samlet fremstilling på tværs. Det var også i nogen grad vanskeligt at finde frem til, hvilke job der i praksis skulle indgå, og hvilke der ikke skulle.

Arbejdet med jobtyperne har gjort det relevant at overveje, om inddragelse af en 6. jobtype, som blev præsenteret i tabellen i kapitel 10 som *Beredskab og socialt arbejde*, måske kunne skabe større homogenitet i jobtyperne under *Sundhed, omsorg og uddannelse*. Denne sjette kategori kunne alternativt hedde *Beredskab og kontrol* og omfatte politi, fængselsvæsen, forsvar og anden myndighedsudøvelse Pointen er, at relationerne mellem de ansatte og dem, de arbejder med, har forskellige karakteristika: Asymmetrien i relationerne inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse* er baseret på besiddelse af større viden og kompetencer. Inden for *Servicearbejde med mennesker* baseres relationerne på et bytteforhold, hvor asymmetrien er mindre udtalt. Inden for *Beredskab og kontrol* er der tale om en asymmetri, som er baseret på større magt eller beføjelse, herunder retten til at 'retvise'[37]. Belastninger og forebyggelsesstrategier inden for *Beredskab og kontrol* vil i højere grad (end i de andre jobtyper med menneskearbejde) handle om håndtering og efterbearbejdning af akutte og kritiske situationer og kriser.

[37] Baseret på udvekslinger med Hans Jørgen Limborg i forbindelse med lektørlæsning på vidensgrundlaget

Udfordringer og styrker i det psykiske arbejdsmiljø

Inden for hver jobtype har respondenterne peget på særlige udfordringer såvel som styrker omkring det psykiske arbejdsmiljø. Udfordringer udgør hver især potentielt belastende elementer inden for de respektive jobtyper (se også gennemgangen i det indledende resumé til vidensgrundlaget). De respektive udfordringer kan ikke entydigt udpeges som faktorer eller mekanismer, som fører til et ringe psykisk arbejdsmiljø eller som kilder til arbejdsrelateret stress. Men, på baggrund af deltagernes input, må de forstås som faktorer og/eller mekanismer, som bidrager til oplevelse af belastninger i arbejdsmiljøet. De må derfor anses som risici, der *kan* bidrage til udvikling af stress, eller som kan accelerere negative spiraler i arbejdsmiljøet og dermed skabe sådanne risici. I indsamlingen af erfaringer er der ligeledes lagt vægt på de styrker, som findes inden for og på tværs af jobtyperne. Disse kan forstås som mulige kilder til ressourcer, som kan mobiliseres ifm. indsatser og i arbejdet for at skabe positive spiraler i arbejdsmiljøet.

På baggrund af workshoppene er bl.a. peget på følgende *udfordringer:*

- Produktivitetspres: Gør det svært at prioritere psykisk arbejdsmiljø (fx i tilknytning til pressede kontrakter i *Bygge og anlæg* eller vanskeligheder med at balancere forventninger til ydelser og services (=jobkrav) og ressourcer inden for arbejde med *Sundhed, omsorg og uddannelse*).
- Mangel på ressourcer og kapacitet ift. arbejdsmiljøarbejde: Især i små og mellemstore virksomheder.
- Skyggearbejde[38] – oplevet ubalance ift. kvalitet i ydelse
- Uklare krav og roller: Særligt i *symbolarbejde* og *sundhedssektoren*.
- Projektorganisering (og forandringer) skaber uklarhed og uklare ledelsesstrukturer. Gælder for eksempel inden for *Bygge og anlæg*, men også i *Arbejdet med symboler.*
- Organisatoriske forandringer (fx omstruktureringer, gennemgribende teknologiske forandringer, politiske reformer, AI) – særligt hvis gevinsterne høstes, før de er realiseret
- Manglende psykologisk tryghed: Hæmmer feedback og læring.
- Diversitet og generationsforskelle: Kan skabe spændinger og misforståelser.
- Jobusikkerhed og prekære ansættelser: Fx i *service* og *symbolarbejde*.
- Overvågning, særligt inden for *Servicearbejde med mennesker.*
- Manglende sprog for psykisk arbejdsmiljø: Især i *Bygge og anlæg* og mindre virksomheder.
- Krænkende handlinger, sexisme og mobning samt vold og trusler om vold samt digital chikane – i varierende grad træder det særligt frem i arbejde

[38] Begrebet er præsenteret og beskrevet i relation til sundhedssektoren af Andersen, MF (2023) i bogen "Det kunne være så godt. På jagt efter indflydelse og det menneskelige i arbejdslivet"

med *Sundhed, omsorg og uddannelse, Servicearbejde med mennesker* og *Arbejde med symboler.*

Der peges også på en række *styrker*, der kan forstås som potentielle ressourcer i arbejdet med at skabe positive spiraler i arbejdsmiljøarbejdet:

- Meningsfuldhed i arbejdet: Oplevelsen af at gøre en forskel er en gennemgående styrke.
- Faglighed og engagement: Mange medarbejdere lægger vægt på fagligheden og kvaliteten i service, ydelser og/eller produkter, og oplever muligheden for at levere godt arbejde som særdeles væsentlig for deres jobtilfredshed.
- Dialog og samarbejdskultur: Den danske model og samarbejdssystemet fremhæves som styrker.
- Systematik og struktur: Især i større virksomheder er der stærke systemer til målinger og opfølgning.
- Indflydelse og fleksibilitet: Særligt i *Arbejde med symboler og inden* for *Omsorg, sundhed og uddannelse* opleves dette som en styrke.
- Velorganiserede teams, mikroteams og timeouts: Giver tryghed og fællesskab, især i sundhedssektoren.
- Formelle systemer og politikker: Fx APV og certificeringssystemer.
- Viden, vejledninger og værktøjer udgør ofte ressourcer, som kan anvendes til at understøtte arbejdsmiljøarbejdet med indsatser. Især for dem, der har ressourcerne til at oversætte disse til den lokale kontekst.

På tværs af jobtyperne blev det på baggrund af workshoppen for tilsynsførende og autoriserede rådgivere foreslået, at forandringer i det psykiske arbejdsmiljø bedst kan understøttes, hvis vejledningen eller rådgivningen tager udgangspunkt i viden om de konkrete betingelser for samarbejdet, arbejdspladsens kerneopgave og til en vis grad de konkrete arbejdsopgaver, der udføres på den specifikke virksomhed og i den specifikke branche.

Indsatser inden for de 5 jobtyper

En række indsatser, der blev bragt frem på tværs af workshops og interview og i forskellige variationer, knytter an til (gen)etablering af bedre balance mellem opgaver og jobkrav og de ressourcer, som er til rådighed for at løfte opgaverne. For eksempel blev udfordringer med produktivitetspres/høje kvantitative krav/stor arbejdsbelastning/grænseløshed med lidt forskellige variation i formuleringer fremhævet inden for alle jobtyper. Her fremhæves at klare prioriteringer er afgørende som indsats, og at det gøres med en høj grad af gennemsigtighed, tydelighed og procesretfærdighed. Nedenfor fremhæves eksempler på dette og andre vigtige temaer og løsningsstrategier, som blev nævnt på workshoppene.

Produktion af ting

Inden for jobtypen *Produktion af ting* ligger der er vigtig potentiel ressource i at udnytte og bruge den systematik og struktur, som ofte er indlejret i produktionen, til

også at skabe systematik og struktur i arbejdsmiljøarbejdet, fx i arbejdet med løbende målinger af det psykiske arbejdsmiljø. Der kan dog samtidig ligge en risiko i, at målinger anvendt i relation til produktionen har en tendens til netop at have øje for driften og i mindre grad for temaer af relevans for psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at ledere – selvom de umiddelbart har øje for samspillet – får bragt deres opmærksomhed væk fra trivsel og psykisk arbejdsmiljø og over imod produktionen.

På workshoppen blev der peget på, hvordan produktivitetspres åbenlyst og ofte er en udfordring, som kan vanskeliggøre det nødvendige rum for indsatser om psykisk arbejdsmiljø.

Det blev også fremhævet, hvordan indsatser, hvor ledere uddannes og trænes i at arbejde med psykisk arbejdsmiljø, kan være værdifulde, og at der er behov for indsatser, som har fokus på ledernes eget psykiske arbejdsmiljø, som i praksis ofte bliver overset.

Bygge og anlæg

Inden for *Bygge og anlæg* blev ud over produktivitetspres bl.a. fremhævet rollekonflikter og kommunikation som væsentlige udfordringer. Træning ift. at arbejde med rollekonflikter, sikkerhedskultur, kommunikation og koordinering af arbejdet blev set som vigtige temaer ift. uddannelse af ledere. Sådanne temaer er umiddelbart fjernt fra sproget på byggepladsen, og et vigtigt skridt ift. at kunne tale om udfordringerne er, at lederne bliver trænet i en opmærksomhed på dem. Opmærksomheden vil formodentlig kunne styrkes, hvis den kobles med sikkerhedsarbejdet, som spiller en kritisk rolle på byggepladserne. Det kunne fx ske, ved at ledelsen bliver trænet i at tale om følelser ifm. mere alvorlige uheld eller ulykker på byggepladsen, eller bliver særligt opmærksom på kommunikationen på tværs af faggrupper, når tidsplanen begynder at halte.

På workshoppen fremhæves strategiske partnerskaber som en mulighed for at styrke det psykiske arbejdsmiljø. Desuden nævnes værktøjer til at understøtte dialoger om, hvad der fungerer/kan gøres anderledes i samarbejdet og mere specifikke indsatser rettet sig mod afgrænsede grupper som for eksempel lærlinge eller nyansatte. Stresstrappen blev yderligere nævnt som et hjælpemiddel til at få sat ord på de konkrete erfaringer, den enkelte kan opleve sig ramt af, og som efterfølgende kan bruges fx i dialoger om prioriteringer på gruppe- eller organisatorisk niveau.

Arbejde med symboler

På workshoppen om arbejde med symboler blev både styrker og udfordringer ved arbejdets organisering fremhævet, bl.a. den høje grad af fleksibilitet og foranderlighed, som kalder på, at den enkelte ansatte skal finde eller genfinde balancer. Fx i relation til det hybride arbejdes muligheder for fleksibilitet og risici for grænseløshed; balance mellem arbejdsliv og familieliv; og balance og prioritering knyttet til uklarhed om kvalitet og omfang af opgaver. Det blev nævnt, at indsatser kan understøtte opmærksomhed og håndtering af (u)balancer. I nogle situationer bruges værktøjer, hvor den enkelte tidsstyrer fordybelsestid og pauser, der bringes værktøjer i spil ift.

at advare, hvis der er for meget overarbejde, og i nogle tilfælde også apps, der kan øge opmærksomheden på eventuelle ubalancer.

Stadige organisatoriske forandringer blev på denne workshop påpeget som en stor udfordring, og ledelse af forandringer blev set som et vigtigt organisatorisk opmærksomhedspunkt. I forlængelse af dette har respondenterne på tværs af jobtyper – parallelt med forskningen i øvrigt – understreget behovet for inddragelse af medarbejderne i organisatoriske forandringsprocesser.

Mentorordninger særligt rettet mod yngre medarbejdere og on-boarding tiltag blev også italesat som indsatser, der kan være med til at forebygge udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.

Sundhed, omsorg og uddannelse

Både inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse* og inden for *Servicearbejde med mennesker* er forebyggelse af krænkende handlinger samt vold og trusler om vold centrale temaer (se også kapitel 5). En del indsatser handler om at forebygge vold og trusler om vold fra brugere og borgere. Derudover arbejdes med indsatser, der knytter sig til krænkende handlinger, herunder mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende behandling. Her handler det om interne, for eksempel forholdet mellem medarbejdere eller mellem ledere og medarbejdere.

Herudover er håndtering af produktivitetspres også indsatsområde. Der arbejdes her med indsatser, som adresserer alle IGLO-niveauer, fordi alle niveauer spiller afgørende roller i at få indsatserne gjort bæredygtige.

Inden for denne jobtype blev fx beskrevet en gruppebaseret indsats, hvor miniteams inden for hjemmeplejen blandt andet mødtes ugentligt med en fast og klar dagsorden. Her blev aktuel trivsel, stjernestunder (god oplevelse med en borger), organiseringen af dagens arbejde samt faglig sparring på udvalgte borgere behandlet. Indsatsen illustrerer meget fint både, hvordan kerneopgave og trivsel væves sammen, og hvordan indsatsen går på tværs af IGLO-perspektivet. For udover, at den er gruppebaseret i kraft af fokus på organiseringen af teams, så var indsatsens robusthed understøttet af, at chefen for hjemmeplejen, teamleder, TR, AMR var del af tilrettelæggelsen. Indsatsen inddrog dermed også ledelses- og organisations-perspektiverne.

På denne workshop blev også nævnt en app, som kunne bruges til løbende monitorering af ansattes trivsel – i kombination med deres behov for ledelsessparring.

Servicearbejde med mennesker

Ligesom inden for *Sundhed, omsorg og uddannelse,* er forebyggelse af krænkende handlinger samt vold og trusler om vold også centrale temaer inden for *Servicearbejde med mennesker* (se også kapitel 5). Indsatser der sigter på forebyggelse af *krænkende handlinger*, herunder mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende behandling fra kolleger eller ledere. Her sættes fokus på de interne forhold på arbejdspladsen, fx jargon, kommunikation og arbejdspladskultur. Betegnelsen

kan undertiden give anledning til udfordringer, fx når medarbejdere inden for restaurationsbranchen fx blive udsat for *seksuel chikane* fra kunder. Det vil som udgangspunkt forstås som psykisk vold i Arbejdstilsynets forståelse. Og inden for *Servicearbejde med mennesker,* er der fokus på indsatser i mødet med kunden. En del træning og undervisning ift. konflikthåndtering og lignende, retter sig mod den enkelte. Men som det beskrives på workshoppen, er succesen af sådanne indsatser typisk afhængig af, at de også har en organisatorisk komponent, og at 'det store O' (omgivende samfund, BFA, parterne) ofte indgår som en del af udviklingsprocessen.

Det systematiske arbejdet, fx støttet af certificeringsordninger, blev fremhævet som en væsentlig ressource blandt respondenter på dette område. De tilbagevendende APV-målinger blev desuden fremhævet for at have været med til at udvikle fælles sprog og systematiske praksisser på mange arbejdspladser omkring psykisk arbejdsmiljø. Samtidig blev det understreget, at målingerne kræver tydelig opfølgning af handling, fordi de ellers kan få en negativ effekt i kraft af mistet tillid til og engagement i arbejdsmiljøarbejdet.

Organisationsforandringer er et andet tema af stor vigtighed. Ledelsens evne til at håndtere organisationsforandringerne og involvere medarbejderne undervejs kan være afgørende for konsekvenserne for det psykiske arbejdsmiljø.

Perspektivering på tværs af de indsamlede praksiserfaringer

Afslutningsvis fremhæves nogle perspektiver, som er trådt frem i processen med at indsamle praksiserfaringer, og som vurderes at have en vigtig betydning for arbejdet med at skabe indsatser ift. psykiske arbejdsmiljø og forebyggelse af arbejdsrelateret stress.

Indsatsernes fokus og afsæt – IGLOO

Som beskrevet i kapitel 2, har vi i vidensgrundlaget anvendt en omvendt IGLOO - model, som en ramme til at systematisere indsatser på forskellige niveauer (Individ, Gruppe, Ledelse, Organisation og Overordnede sociale kontekst) alt efter, hvilket niveau de primært var målrettet. Ofte anvendes IGLO-modellen mere praksisnært på virksomheder som et redskab til at identificere ressourcer og målrette indsatser på alle niveauer til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Udgangspunktet er i den forbindelse, at robusthed og implementering af en indsats kan styrkes ved samtidigt at adressere behov, funktioner og aktører på forskellige niveauer i organisationen og deres særlige opgaver og roller ifm. indsatsen.

IGLO-perspektivet blev ikke eksplicit fremhævet i forbindelse med workshoppene, men langt størstedelen af de præsenterede erfaringer handlede om indsatser som i praksis integrerede flere niveauer og perspektiver, fx ved at trække på såvel ledelse (og medarbejderrepræsentanter) som inddragelse af medarbejderne. Her spillede opmærksomhed på balancering ofte en stor rolle (krav/belastning – ressourcer/mestring/håndtering; fleksibilitet/grænseløshed; fritids-arbejdsliv o.l.). Samtidig var der også ofte fokus på det systematiske arbejdsmiljøarbejde, hvilket også kan forstås som et organisatorisk perspektiv.

Ledernes rolle i arbejdsmiljøarbejdet og ledernes eget psykiske arbejdsmiljø blev ofte nævnt i relation til andre niveauer, fx vigtigheden af at få klædt lederne godt på til arbejdsmiljøarbejdet. Gruppeperspektivet kom tydeligst frem i relation til forebyggelse af vold og krænkende handlinger. Og individperspektivet var ikke fremtrædende, men kom dog i spil i relation til enkelte indsatser.

Det ekstra 'O' i IGOO, den 'Overordnede social kontekst' eller 'Omverdensbetingelserne', blev indirekte, men tydeligt italesat i relation til deltagernes påskyndelse af viden, bekendtgørelser og vejledninger (se beskrivelse i senere afsnit).

Organisatoriske ressourcer og kapaciteter til at understøtte indsatser

På tværs af jobtyperne fremhæves organisatoriske ressourcer ift. arbejdsmiljøarbejdet som en afgørende forudsætning for at kunne gennemføre holdbare indsatser. Ressourcer forstås i den forbindelse bredt. Det kan være viden, tid og økonomi. Det kan være interne arbejdsmiljøprofessionelle, og det kan være eksterne ressourcer, fx arbejdsmiljørådgivere. Viden og værktøjer kan være en ressource, men forudsætter, at virksomheden har kapaciteten – herunder eksisterende interne ressourcer – til at kunne bringe værktøjerne i spil. Hvis de ikke allerede har kapaciteten, hvad der fx kan være en udfordring for mange af de små virksomheder, har de behov for adgang til ressourcer på andre måder. De praktiske erfaringer stemmer overens med den måde, hvorpå samspillet mellem incitamenter, motiver og mekanismer, der understøtter virksomheders arbejde med indsatser for bedre psykisk arbejdsmiljø, blev udfoldet i kapitel 3 (se fx figur 3.1), og med udfoldelsen af forudsætninger for forandring, som de blev præsenteret i afsnit 4.4.

Rutiner og sædvaner som ressourcer og barrierer

Virksomhedernes fokus, deres kerneopgave, er naturligvis helt fundamental for formningen af de daglige praksisser, for rutiner og sædvaner, for de mentale modeller, som ledere og medarbejdere bærer rundt på, og for de institutionaliserede procedurer. Der er tale om forskellige begreber for noget grundlæggende, som både kan være en *ressource* for arbejdsmiljøarbejdet og -indsatserne, men som også kan være en *barriere* for at tænke anderledes og bryde med uheldige sædvaner og rutiner. I eksemplerne blev fremhævet, hvordan virksomheder under jobtypen *Produktion af ting*, er gode til at være systematisk. I arbejdet med mennesker er det relationelle blik en styrke. Men netop fordi disse forståelser udgør sædvaner, rutiner, mentale modeller og institutionelle perspektiver, udgør de også en form for *bias,* en splint i øjet. Af samme grund kan arbejdspladser ofte opnå afgørende resultater ved at lade sig udfordre gennem *perspektivskifte*. Hente viden og værktøjer, som kan '*forstyrre'* de vante tankemønstre og hjælpe med at få øje på andre måder at arbejde med problemstillingerne på.

Bekendtgørelse, vejledninger og vidensbaserede værktøjer som ressourcer for indsatser

Deltagere fra partsbaserede organisationer, som understøtter arbejdspladsernes arbejde med psykisk arbejdsmiljø, fremhævede, hvordan bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø og de tilknyttede vejledninger fra Arbejdstilsynet har været centrale

redskaber til at skabe dialog. De havde blandt andet klædt arbejdsmiljørepræsentanter på i forhold til specifikke paragraffer og koblet dem til specifikke problemstillinger, som vejledningerne fremhæver som mulige situationer. I nogle tilfælde har bekendtgørelse og vejledninger indgået i kaffemøder mellem ledelsen og medarbejderrepræsentanterne. På møderne er der sket en gensidig sparring i mødet mellem på den ene side de lokale praksisser og dilemmaer og på den anden side regler, vejledninger og viden om løsningsmuligheder. Bekendtgørelser og vejledninger skaber, i kraft af deres legitimitet, en motor for indsatser og fungerer potentielt medierende i arbejdsmiljøarbejdet.

Indsamlingen af praksiserfaringer viste samtidig, at der er udviklet mange stærke vidensbaserede værktøjer, retningslinjer, guidelines og vejledninger. Disse varierer i, hvor abstrakte, generelle og konkrete de er, hvilket har stor betydning for deres umiddelbare anvendelighed. På tværs af jobtyper har det vist sig, at det at bruge værktøjerne kræver viden og ressourcer (se ovenstående afsnit om ressourcer og kapaciteter). Jo mere abstrakte og generelle de er, jo mere behov er der for ekstra ressourcer til at omsætte viden til praksis på virksomhederne. Det betyder, at virksomheder, der har disse ressourcer, får relativt mere ud af sådan viden, som er indlejret i værktøjerne, imens mindre og små virksomheder risikerer slet ikke at få adgang til den viden. På baggrund af input fra respondenterne synes der at være grundlag for at sige, at værktøjer, som inddrager lokal viden, og som skræddersys til specifikke kerneopgaver, herunder med en indgående viden og kendskab til arbejdsgange i forbindelse opgavevaretagelsen, har større mulighed for at blive virkningsfulde. Udfordringen heri er åbenlyst, at det forudsætter mange ressourcer at tilpasse værktøjer til mange forskellige kontekster.

At sætte ord på det psykiske arbejdsmiljø – som ressource eller mangelvare

Måden at italesætte psykisk arbejdsmiljø på er forskellig inden for forskellige jobtyper. Det fremgik af workshop-forløbet, at den specifikke sprogbrug koblet til feltet psykisk arbejdsmiljø er mere udbredt og anvendt inden for nogle jobtyper. For eksempel kan samarbejdet på en byggeplads på tværs af faggrupper føre til uoverensstemmelser og dårlig koordinering. Interkulturelle misforståelser kan føre til spændinger. Begge dele kan afstedkomme konflikter og dårligt psykisk arbejdsmiljø, men uden at det bliver forstået eller italesat som sådan. På de arbejdspladser, hvor sproget omkring psykisk arbejdsmiljø ikke er udbredt, bliver det vanskeligere at tage vidensbaserede værktøjer i brug, herunder også at oversætte vejledninger og fortolke bekendtgørelser.

Det manglende fælles sprog gør det vanskeligere for de praktikere, der står med udfordringerne, at mobilisere viden og ressourcer til at arbejde med de konkrete problemstillinger, når de møder dem. Det sprog og de værktøjer, som udvikles mhp. at

understøtte indsatser, er frugter som bedst høstes af de virksomheder, som har ressourcer og kapaciteter til det[39].

Nogle har ressourcer og kapacitet til at gå ind i en afklaring og løsningsorienteret udvikling af de konkrete udfordringer, når de opstår. Men mange har hverken viden, ressourcer eller kapacitet til at gøre det. En del større virksomheder gennemgår i disse år en professionalisering af arbejdsmiljøarbejdet. Samtidig er det et problem for de små og mellemstore virksomheder, som ikke har ressourcer til at gennemføre tilsvarende professionalisering. De kan derfor ikke bruge den tilgængelige viden i så høj grad. Fravær af ressourcer øger risiko for, at der kan opstå negative spiraler i arbejdsmiljøet, hvor forskellige faktorer og mekanismer, som øger oplevelser af belastningstilstande, bliver gensidigt forstærkende (jf. kapitel 4 og 11).

Smalle vs. brede indsatser i psykisk arbejdsmiljø

Inden for arbejdet med psykisk arbejdsmiljø står man ofte over for et valg mellem smalle, skræddersyede indsatser og brede, generiske indsatser. Smalle indsatser kræver tid, kontekstforståelse og ressourcer, men har potentiale til at skabe dybtgående og bæredygtige forandringer, fordi de tager højde for det konkrete arbejde og de relationelle dynamikker. Brede indsatser, derimod, er lettere at implementere og kan nå flere, men risikerer at være overfladiske og ineffektive, fordi de ikke adresserer de reelle, og ofte komplekse, årsager til problemerne.

Der er en tendens til at vælge brede indsatser, fordi de fremstår som hurtige og omkostningseffektive. Men denne tilgang bygger ofte på en mangelfuld problemforståelse, hvor komplekse udfordringer reduceres til "tamme problemer", som antages at kunne løses med standardværktøjer. Dette kan føre til spildte ressourcer og i værste fald forværre situationen.

I kapitel 4 fremgik det, at forskning understøtter, at organisatorisk fit i relation til den konkrete arbejdsplads og de aktuelle udfordringer er afgørende for interventioners succes. Indsatser skal tilpasses virksomhedens værdier, mission og daglige praksis, og udviklingen af værktøjer bør ske i tæt samarbejde med dem, der skal bruge dem – fx medarbejdere og ledere.

- Smalle indsatser er mere effektive, fordi de tager højde for kontekst og konkrete arbejdsforhold, men kræver flere ressourcer.
- Brede indsatser er lettere at implementere og skalerbare, men risikerer at være ineffektive eller skadelige, da de ofte bygger på overfladisk problemforståelse.
- Der er en fejlslutning i at tro, at brede indsatser er billigere og bedre – de kan i praksis føre til spildte ressourcer.

[39] Dette har bl.a. været genstand for flere workshops i vinter/forår 2025, hvor arbejdslivs-forskere, vidensbrobyggere og praktikere har diskuteret brug af værktøjer inden for arbejdsmiljøområdet (Social kapital netværk d. 21. februar samt Learning Lab, 4. april)

- Succesfulde indsatser kræver organisatorisk tilpasning, meningsfuldhed for medarbejderne og involvering af relevante aktører i udviklingen.

Eksemplet fra afsnit 13.5, hvor en uhensigtsmæssig forandring blev rullet tilbage med hjælp fra konsulenter fra en faglig organisation, udgør et smukt eksempel på en smal indsats med stor effekt, og hvor det er af afgørende betydning, at der er sammenhæng mellem problemstilling, mål, proces og struktur.

14 REFERENCELISTE

Abdin, S., Welch, R. K., Byron-Daniel, J., & Meyrick, J. (2018). The effectiveness of physical activity interventions in improving well-being across office-based workplace settings: A systematic review. Public health, 160, 70-76.

Abildgaard, J. S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. Work & Stress, 32(2), 105-123.

Ajslev, J. Z., Møller, J. L., Andersen, M. F., Pirzadeh, P., & Lingard, H. (2022). The hierarchy of controls as an approach to visualize the impact of occupational safety and health coordination. International journal of environmental research and public health, 19(5), 2731. https://doi.org/10.3390/ijerph19052731

Akerstrom, M., Corin, L., Severin, J., Jonsdottir, I. H., & Björk, L. (2021). Can working conditions and employees' mental health be improved via job stress interventions designed and implemented by line managers and human resources on an operational level? International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 1916.

Albertsen, K. (2002). Motivation for forandring af sundhedsvaner. I: Stokkebæk AL (red). Psykologi 2. Sundhedspsykologi. Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck.

Albertsen, K., Gensby, U. & Weil, H.M. (2023). Arbejdslivet for forældre til unge i mistrivsel. Tidsskrift for Arbejdsliv, 25(4). https://doi.org/10.18291/njwls.142893

Albertsen, K., Grøn, S., Meyland, K. K., & Limborg, H. J. (2021). Youth Health and Safety Groups-Process evaluation from an intervention in Danish supermarkets. Nordic Journal of Working Life Studies, 11(2), 25-46.

Albertsen, K., Mac, A., Thoft, E., Limborg, H.J. & Hansen, A.M. (2022). Professionel kapital i folkeskolen – Faglighed og samarbejde i fokus. Frydenlund Academ-ic. Bog i open access: https://amff.dk/media/dtdnigsa/professionel-kapital-i-folkeskolen_2-oplag.pdf

Albertsen, K., Madsen, C.U., Wiegmann, I.M., Pedersen, F. (202X) Relational Coordination at the construction site – Experiences from a Danish intervention study. (Submittet)

Albertsen K, Persson R, Garde AH, Rugulies R. Psychosocial determinants of work to family conflicts among knowledge-workers with boundaryless work. Applied Psychology: Health and well-being, 2010,2 (2): 160-181.

Albertsen, K., Wiegman, I. M., & Limborg, H. J. (2014). Virksomhedens sociale kapital og relationelle koordinering—hvordan hænger det sammen? Tidsskrift for Arbejdsliv, 16(4), 32-49.

Albrecht, S. C., Kecklund, G., Rajaleid, K., & Leineweber, C. (2017). The longitudinal relationship between control over working hours and depressive symptoms: results from SLOSH, a population-based cohort study. Journal of affective disorders, 215, 143-151.

Andersen L. P.S., Andersen, D., Holm, S., Nielsen, S., Dørken, E., & Pihl-Thingvad, J. (2024). Trods alt – på arbejde med et smil. Arbejds- og Miljømedicin – Universitetsklinik. Regionshospitalet Gødstrup.

Andersen, L. P. S., Andersen, D. R. Karlsen, I. L., Jaspers, S. Ø. & Aust, B. (2021). Integreret Voldsforebyggelse: Et interventionsstudie til forebyggelse af vold og trusler i psykiatrien og Kriminalforsorgen. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Arbejdsmedicin Regionshospitalet Herning. https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/8402040/Andersen_LPS_Integreret_voldsforebyggelse_2021.pdf

Andersen LL, Jensen PH, Sundstrup E. Barriers and opportunities for prolonging working life across diferent occupational groups: the SeniorWorking-Life study. Eur J Public Health. 2019;30:241–6.

Andersen LL, Vinstrup J, Thorsen SV, Pedersen J, Sundstrup E, Rugulies R. Combined psychosocial work factors and risk of long-term sickness absence in the general working population: Prospective cohort with register follow-up among 69 371 workers. Scand J Work Environ Health. 2022;48(7):549–559. doi:10.5271/sjweh.4035

Andersen, M.F. & Kingston, M. (2016) Stop Stress. Håndbog for ledere. Forlaget KLIM.

Andersen, M. F., Svendsen, P. A., Nielsen, K., Brinkmann, S., Rugulies, R., & Madsen, I. E. H. (2022). Influence at work is a key factor for mental health–but what do contemporary employees in knowledge and relational work mean by “influence at work”?. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being, 17(1), 2054513.

Arakelian, E., Paulsson, S., Molin, F., & Svartengren, M. (2021). How human resources index, relational justice, and perceived productivity change after reorganization at a Hospital in Sweden that Uses a structured support model for systematic work environment management. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(21), 11611.

Arends, I., Van Der Klink, J. J., & Bültmann, U. (2010). Prevention of recurrent sickness absence among employees with common mental disorders: Design of a cluster-randomised controlled trial with cost-benefit and effectiveness evaluation. BMC Public Health, 10.

Aust, B., & Ducki, A. (2004). Comprehensive health promotion interventions at the workplace: experiences with health circles in Germany. Journal of occupational health psychology, 9(3), 258.

Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., ... & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 49(5), 315.

Backström, T., & Berglund, R. T. (2022). Interaction training–an enabler for improvement measures within the psychosocial risk assessment process. International Journal of Workplace Health Management, 15(5), 553-571.

Blank, L., Peters, J., Pickvance, S., Wilford, J., & MacDonald, E. (2008). A systematic review of the factors which predict return to work for people suffering episodes of poor mental health. Journal of Occupational Rehabilitation, p. 27–34.

Barrech, A., Riedel, N., Li, J., Herr, R. M., Mörtl, K., Angerer, P., & Gündel, H. (2017). The long-term impact of a change in Effort–Reward imbalance on mental health—results from the prospective MAN-GO study. The European Journal of Public Health, 27(6), 1021-1026.

Berthelsen, H., Owen, M., & Westerlund, H. (2021). Does workplace social capital predict care quality through job satisfaction and stress at the clinic? A prospective study. BMC public health, 21, 1-10.

Berthelsen, H., Westerlund, H., Hakanen, J. J., & Kristensen, T. S. (2017). It is not just about occupation, but also about where you work. Community Dentistry and Oral Epidemiology, 45(4), 372-379.

Beskæftigelsesministeriet (2018). Et nyt og forbedret arbejdsmiljø - Bilagsrapport – bind 1. Publikationen kan hentes på: Beskæftigelsesministeriets hjemmeside (https://bm.dk/media/8003/bilagsrapport-bind-1.pdf). ISBN nr.: 87-91892-37-6

Beschoner, P., Von Wietersheim, J., Jarczok, M. N., Braun, M., Schönfeldt-Lecuona, C., Viviani, R., ... & Brück, A. (2021). Effort-reward-imbalance, burnout, and depression among psychiatrists 2006 and 2016-changes after a legislative intervention. Frontiers in psychiatry, 12, 641912.

Bonde, E. H., Mikkelsen, E. G., Fjorback, L. O., & Juul, L. (2023). The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. Frontiers in Psychology, 14, 1112907.

Bondebjerg, A., Filges, T., Pejtersen, J. H., Kildemoes, M. W., Burr, H., Hasle, P., Tompa, E., & Bengtsen, E. (2023). Occupational health and safety regulatory interventions to improve the work environment: An evidence and gap map of effectiveness studies. Campbell Systematic Reviews, 19(4), e1371. https://doi.org/10.1002/cl2.1371

Boström, M., Björklund, C., Bergström, G., Nybergh, L., Schäfer Elinder, L., Stigmar, K., ... & Kwak, L. (2020). Health and work environment among female and male Swedish elementary school teachers—A cross-sectional

study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(1), 227.

Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting relational coordination: a systematic review. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(3), 290-322.

Borg V, Andersen MF. (2017). Social kapital på arbejdspladsen. Rapport 1. En ny syntese af begrebet social kapital på arbejdspladsen. København. National Research Centre for the Working Environment. ISBN 978-87-7904-327-5. Internetudgave http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/publikationer/boeger-ograpporter/

Boysen, E., Schiller, B., Mörtl, K., Gündel, H., & Hölzer, M. (2018). Preliminary analyses showed short-term mental health improvements after a single-day manager training. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(1), 108.

Brand, S. L., Thompson Coon, J., Fleming, L. E., Carroll, L., Bethel, A., & Wyatt, K. (2017). Whole-system approaches to improving the health and wellbeing of healthcare workers: A systematic review. PloS one, 12(12), e0188418.

Breinegaard, N., Jensen, J. H., & Bonde, J. P. (2017). Organizational change, psychosocial work environment, and non-disability early retirement: a prospective study among senior public employees. Scandinavian journal of work, environment & health, 234-240.

Browne, P., Carr, E., Fleischmann, M., Xue, B., & Stansfeld, S. A. (2019). The relationship between workplace psychosocial environment and retirement intentions and actual retirement: a systematic review. European Journal of Ageing, 16, 73-82.

Burgess, M. G., Brough, P., Biggs, A., & Hawkes, A. J. (2020). Why interventions fail: A systematic review of occupational health psychology interventions. International Journal of Stress Management, 27(2), 195.

Burton, A., Burgess, C., Dean, S., Koutsopoulou, G. Z., & Hugh-Jones, S. (2017). How effective are mindfulness-based interventions for reducing stress among healthcare professionals? A systematic review and meta-analysis. Stress and Health, 33(1), 3-13.

Buruck, G., Tomaschek, A., & Lütke-Lanfer, S. S. (2019). Burnout prevention team-process evaluation of an organizational health intervention. Journal of Public Health, 27, 743-754.

Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A., on behalf of the international COPSOQ Network. (2019). The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Safety and Health at Work, 10(4), 482–503. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002

Cardiff, S., Gershuni, O., & Giesbergen-Brekelmans, A. (2023). How local, first-line nurse leaders can positively influence nurse intent to stay and retention: a realist review. Journal of Clinical Nursing, 32(19-20), 6934-6950.

Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. Journal of Medical Internet Research, 19(7), e271. https://doi.org/10.2196/jmir.7583

Cedstrand, E., Augustsson, H., Alderling, M., Sánchez Martinez, N., Bodin, T., Nyberg, A., & Johansson, G. (2022). Effects of a co-created occupational health intervention on stress and psychosocial working conditions within the construction industry: A controlled trial. Frontiers in Public Health, 10, 973890.

Cedstrand, E., Mølsted Alvesson, H., Augustsson, H., Bodin, T., Bodin, E., Nyberg, A., & Johansson, G. (2021a). Co-creating an occupational health intervention within the construction industry in Sweden: Stakeholder perceptions of the process and output. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(24), 12872.

Cedstrand, E., Nyberg, A., Bodin, T., Augustsson, H., & Johansson, G. (2020). Study protocol of a co-created primary organizational-level intervention with the aim to improve organizational and social working conditions and decrease stress within the construction industry–a controlled trial. BMC Public Health, 20, 1-8.

Cedstrand, E., Nyberg, A., Sanchez-Bengtsson, S., Alderling, M., Augustsson, H., Bodin, T., & Johansson, G. (2021b). A participatory intervention to improve the psychosocial work environment and mental health in human service organisations. A mixed methods evaluation study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7), 3546.

Clark, A. J., Aust, B., Bonde, J.-P., Hoffmann, S. H., Jensen, J. H., Laursen, L. L., Nordentoft, M., Rugulies, R., Vejlstrup, S. G., Viberg-Tecza, K., Rod, N. H. (2017). Psykosocialt arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. Københavns Stressforskningscenter, 1-54.

Clausen T., Madsen IEH, Christensen KB et al. (2017) Dansk Psykosocialt Spørgeskema. Et spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø: Dokumentationsrapport. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Clausen, T., Madsen, I. E. H., Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M. P., Maltesen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 45(4), 356–369. https://doi.org/10.5271/sjweh.3793

Clausen, T. (2020). DPQ-Arbejdspladsskema. Nationale referencetal. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

Clausen, T., Rugulies, R., & Li, J. (2022). Workplace discrimination and onset of depressive disorders in the Danish workforce: A prospective study. Journal of affective disorders, 319, 79-82.

Clausen, T., Karlsen, I., Dalsager, L., Sørensen, J.K. & Kristiansen,J (2022). Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Online: Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Clausen, T., Karlsen, I., Dalsager, L., Sørensen, J.K. & Kristiansen, J (2022). Sammenhænge mellem kombinationer af faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø og helbredsrelaterede udfald blandt arbejdstagere i Danmark. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). On-line: https://nfa.dk/forskning/udgivelse?journalid=f4591130-934b-48ee-81e0-affad5ea95c5

Dahlqvist, I., Ståhl, C., Severin, J., & Akerstrom, M. (2023). Shifting from an individual to an organizational perspective in work environment management – A process evaluation of a six-year intervention program within the Swedish public sector. BMC Public Health, 23(1), 1108.

Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. Ergonomics, 60(9), 1177-1196.

Daniels, K., Watson, D., Nayani, R., Tregaskis, O., Hogg, M., Etuknwa, A., & Semkina, A. (2021). Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. Social Science & Medicine, 277, 113888.

de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K.M., Mattila-Holappa, P. & Mockałło, Z. (2016) The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies, Work & Stress, 30:1, 91-114, DOI:10.1080/02678373.2015.1136710

de Wijn, A. N., & van der Doef, M. P. (2022). Reducing psychosocial risk factors and improving employee well-being in emergency departments: A realist evaluation. Frontiers in Psychology, 12, 728390.

Degen, L., Göbel, J., Minder, K., Seifried-Dübon, T., Werners, B., Grot, M., ... & Weltermann, B. M. (2022). Leadership program with skills training for general practitioners was highly accepted without improving job satisfaction: the cluster randomized IMPROVE job study. Scientific Reports, 12(1), 17869.

Derdowski, L. A., & Mathisen, G. E. (2023). Psychosocial factors and safety in high-risk industries: A systematic literature review. Safety science, 157, 105948.

di Tecco, C., Jain, A., Valenti, A., Iavicoli, S., & Leka, S. (2017). An evaluation of the impact of a policy-level intervention to address psychosocial risks on organisational action in Italy. Safety Science, 100, 103–109. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.015

Edwards, K., Ipsen, C., Pedersen, A., Hasle, M., & Kirchner, K. (2024). Vidensrapport om lighed og retfærdighed i det hybride arbejde.

Edwards, K. (2014a). Fra begreb til bundlinje, hvordan øger vi den relationelle koordinering? DTU Management Engineering.

Edwards, K., Møller, N., Kristensen, T. S., Mouritsen, J., Burr, H., & Pejtersen, J. H. (2014). Ledelse med social kapital giver høj produktivitet. DTU Management Engineering. https://doi.org/10.11581/DTU:00000003

Edwards, K., & Lundstrøm, S. L. (2014b). Relationel koordinering—kan ændringer i samarbejde og relationer måles? Tidsskrift for Arbejdsliv, 16(4), 50-68.

Ehsan, A., Klaas, H. S., Bastianen, A., & Spini, D. (2019). Social capital and health: A systematic review of systematic reviews. SSM-population health, 8, 100425.

Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: a five-year prospective and representative study. International archives of occupational and environmental health, 88, 131-142.

Einarsen, K., Nielsen, M. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Zahlquist, L., Mikkelsen, E. G., ... & Einarsen, S. V. (2020). Outcomes of a proximal workplace intervention against workplace bullying and harassment: A protocol for a cluster randomized controlled trial among Norwegian industrial workers. Frontiers in Psychology, 11, 2013, 1-10.

Fishta, A., & Backé, E. M. (2015). Psychosocial stress at work and cardiovascular diseases: an overview of systematic reviews. International archives of occupational and environmental health, 88, 997-1014.

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. Journal of Business Ethics, 183(1), 105-121. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8

Ford, M.E. (1992). Motivating Humans. Goals, emotions, and personal agency beliefs. Sage Publications.

Framke, E., Alexanderson, K., Sørensen, J. K., Pedersen, J., Madsen, I. E. H., Rugulies, R., & Farrants, K. (2023). Emotional demands and all-cause and diagnosis-specific long-term sickness absence: A prospective cohort study in Sweden. European Journal of Public Health, 33(3), 435-441. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckad072

Framke, E., Sørensen, O.H., Pedersen, J., & Rugulies, R. (2018). Can illegitimate job tasks be reduced by a participatory organizational-level workplace intervention? Results of a cluster-randomized controlled trial in Danish pre-schools. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 219-223.

Framke, E., Sørensen, J. K., Alexanderson, K., Farrants, K., Kivimäki, M., Nyberg, S. T., ... & Rugulies, R. (2021). Emotional demands at work and risk of long-term sickness absence in 1· 5 million employees in Denmark: a prospective cohort study on effect modifiers. The Lancet Public Health, 6(10), e752-e759.

Framke, E., Sørensen, J. K., Madsen, I. E. H., & Rugulies, R. (2024). Emotional demands at work and risk of disability pension: a nationwide cohort study in Denmark. Occupational and Environmental Medicine, 81(5), 262-265. https://doi.org/10.1136/oemed-2023-109378.

Framke, E., Sørensen, O. H., Pedersen, J., Clausen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). Effect of a participatory organizational workplace intervention on workplace social capital: post-hoc results from a cluster randomized controlled trial. BMC public health, 19, 1-10.

Framke, E., Sørensen, O.H., Pedersen, J., & Rugulies, R. (2016). Effect of a participatory organizational-level occupational health intervention on job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: results of a cluster randomized controlled trial. BMC public health, 16, 1-8.

Framke, E., Sørensen, O.H., Pedersen, J., & Rugulies, R. (2016). Effect of a participatory organizational-level occupational health intervention on job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: results of a cluster randomized controlled trial. BMC public health, 16, 1-8.

Frederiksen, N. (2022). Hvad er et strategisk partnerskab? I N. Frederiksen, & P. Johansen (red.), Erfaringer og fakta om strategiske partnerskaber: Fortalt af praktikerne (1 udg., s. 13-25). Institut for Byggeri, By og Miljø (BUILD), Aalborg Universitet. https://build.dk/Assets/Erfaringer-og-fakta-om-strategiske-partnerskaber/Antologstrategiske-partnerskaber-digital-udgivelse.pdf.

Gaillard, A., Sultan-Taïeb, H., Sylvain, C., & Durand, M.-J. (2020). Economic evaluations of mental health interventions: A systematic review of interventions with work-focused components. Safety Science, 132, 104982. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104982

Gadegaard, C. A., Andersen, L. P., & Hogh, A. (2018). Effects of violence prevention behavior on exposure to workplace violence and threats: a follow-up study. Journal of interpersonal violence, 33(7), 1096-1117.

Gayed, A., Milligan-Saville, J. S., Nicholas, J., Bryan, B. T., LaMontagne, A. D., Milner, A., ... & Harvey, S. B. (2018). Effectiveness of training workplace man-

agers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. Occupational and environmental medicine, 75(6), 462-470.

Gensby, U., Limborg, H.J., Eriksen, H.A. & Helgesen, A. (2021). Arbejdsmiljørådgiveren som brobygger mellem forskning og praksis – Erfaringer med at oversætte arbejdsmiljøviden om stress og sygefravær i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Tidsskrift for Arbejdsliv, 23 (1)

Gensby, U., Limborg, H. J., Mahood, Q., Ståhl, C., & Albertsen, K. (2019). Employer Strategies for Preventing Mental Health Related Work Disability: A Scoping Review. Nordic Journal of Working Life Studies, 9(1). https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113082

Gensby, U., Limborg, H.J., Dyreborg, J., Bengtsen, E. og Malmros, P.Å. (2019). Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø – Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis. Roskilde Universitetsforlag. 1. udgave.

Geoffrion, S., Hills, D. J., Ross, H. M., Pich, J., Hill, A. T., Dalsbø, T. K., ... & Guay, S. (2020). Education and training for preventing and minimizing workplace aggression directed toward healthcare workers. Cochrane database of systematic reviews, (9).

Gittell, J. H. (2003): The Southwest Airlines way – Using the power of relationships to achieve high performance, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Gittell, J. H. (2009): High Performance Healthcare. Using the power of relationships to achieve quality, efficiency and resilience, New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.

Gittell, J. H. (2012): Effektivitet i sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet, København, Munksgaard.

Gittell, J. H. (2011). Relational coordination: Guidelines for theory, measurement and analysis. Waltham, MA: Brandeis University, 1.

Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2014). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. Stress and Health, 31(4), 264-273.

Gregory, S. T., Menser, T., & Gregory, B. T. (2018). An organizational intervention to reduce physician burnout. Journal of Healthcare Management, 63(5), 338-352.

Greiner, B. A., & Arensman, E. (2022). The role of work in suicidal behavior–uncovering priorities for research and prevention. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 48(6), 419.

Greiner, B. A., Leduc, C., O'Brien, C., Cresswell-Smith, J., Rugulies, R., Wahlbeck, K., ... & Aust, B. (2022). The effectiveness of organisational-level workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in

construction workers: A systematic review and recommended research agenda. Plos one, 17(11), e0277114.

Gritzka, S., MacIntyre, T. E., Dörfel, D., Baker-Blanc, J. L., & Calogiuri, G. (2020). The effects of workplace nature-based interventions on the mental health and well-being of employees: a systematic review. Frontiers in psychiatry, 11, 323.

Grosen, S. L. & Edwards, K. (2022). Future Work Lab: Mental Sundhed i Fremtidens Digitale Arbejdsliv – Slutrapport.

Haahr, J. P. L., Frost, P., & Andersen, J. H. (2007). Predictors of health-related job loss: A two-year follow-up study in a general working population. Journal of Occupational Rehabilitation, 17(4), 581–592. https://doi.org/10.1007/s10926-007-9116-4

Hagedorn-Rasmussen, P., Clausen, T., Abildgaard, J. S., & Aust, B. (2021). Psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. En kortlægningsrapport. Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.

Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. International Hospitality Review, 36(1), 156-173.

Hannerz, H. (2023). Long Working Weeks and Health: A Research Memoir: Doctoral Dissertation. University of Copenhagen, Faculty of Health and Medical Sciences.

Hannerz, H. Long working hours and health in Denmark: a post hoc analysis of three cohort studies. *BMC Public Health* 24, 3259 (2024). https://doi.org/10.1186/s12889-024-20754-9

Hansen, A. M., Weber, S. S., & Nielsen, K. T. (2017). Mellem sikkerhed og faglighed: arbejdsmiljøarbejde med vold i relationsarbejde. Tidsskrift for Arbejdsliv, 19(2), 24-40.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional Capital – Transforming Teaching in Every School. 1. Edition. Amsterdam: Teachers College Press.

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2017). Professionel Kapital -En forandring af undervisningen på alle skoler. Oversat af Christensen, S.F. Dafolo.

Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. Occupational and environmental medicine, 74(4), 301-310.

Hasle, P., Limborg, H. J., & Nielsen, K. T. (2014). Working environment interventions – Bridging the gap between policy instruments and practice. Safety Science, 68, 73–80. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.014

Hasle, P., Thoft, E., & Olesen K. G. (2019): Ledelse med social kapital i den offentlige sektor. Lindhardt og Ringhof forlag A/S.

Hasle, P., Uhrenholdt Madsen, C., & Hansen, D. (2021). Integrating operations management and occupational health and safety: A necessary part of safety science! Safety Science, 139, 105247.

Hassard, J., Teoh, K. R., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. Journal of occupational health psychology, 23(1), 1.

Hatch, M.J.& Cunliffe,A. (2006).Organization Theory. Modern, symbolic and post-modern perspectives. Second edition. Oxford University Press.

Heckenberg, R. A., Eddy, P., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Do workplace-based mindfulness meditation programs improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. Journal of psychosomatic research, 114, 62-71.

Herr, R. M., Barrech, A., Riedel, N., Gündel, H., Angerer, P., & Li, J. (2018). Long-term effectiveness of stress management at work: effects of the changes in perceived stress reactivity on mental health and sleep problems seven years later. International journal of environmental research and public health, 15(2), 255.

Hinzmann, D., Haneveld, J., Heininger, S. K., & Spitznagel, N. (2022). Is it time to rethink education and training? Learning how to perform under pressure: An observational study. Medicine, 101(52), e32302.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44, 513–524

Hoff, A., Poulsen, R. M., Fisker, J. P., Hjorthøj, C., Nordentoft, M., Christensen, U., & … (2023). Integrated mental healthcare and vocational rehabilitation for people on sick leave with anxiety or depression: 24-month follow-up of the randomized IBBIS trial. Journal of Occupational Rehabilitation, 33(3), 570–580.

Hohnen, P., & Hasle, P. (2018). Third party audits of the psychosocial work environment in occupational health and safety management systems. Safety Science, 109, 76–85. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.04.028

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. The Leadership Quarterly, 29(5), 549-569.

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. International journal of environmental research and public health, 18(4), 1826.

Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. Ecological Economics, 184, 106989. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989

Iversen, L., Kristensen, T. S., Holstein, B. E., & Due, P. (2002). Medicinsk sociologi-samfund, sundhed og sygdom. Munksgaard Danmark.

Jain, A., Torres, L. D., Teoh, K., & Leka, S. (2022). The impact of national legislation on psychosocial risks on organisational action plans, psychosocial working conditions, and employee work-related stress in Europe. Social Science & Medicine, 302, 114987.

Jaspers, S. Ø., Andersen, D. R., Karlsen, I. L., Pedersen, A. H. M., Andersen, L. P. S., Conway, P. M., & Dyreborg, J. (2022). Contextualizing violence prevention: How contextual aspects influence the implementation of a violence prevention initiative in prisons and psychiatry. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 7(1), 1-16.

Jensen, J. H., Flachs, E. M., Skakon, J., Rod, N. H., & Bonde, J. P. (2018). Dual impact of organisational change on subsequent exit from work unit and sickness absence: a longitudinal study among public healthcare employees. Occupational and Environmental Medicine, 75(7), 479-485.

Jensen, J. H., Flachs, E. M., Skakon, J., Rod, N. H., & Bonde, J. P. (2019). Longitudinal associations between organizational change, work-unit social capital, and employee exit from the work unit among public healthcare workers: a mediation analysis. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 45(1), 53-62.

Jensen, J. H., Flachs, E. M., Török, E., Rod, N. H., Madsen, I. E., Rugulies, R., & Kawachi, I. (2020). Work-unit social capital and incident purchase of psychotropic medications: A longitudinal cohort-study of healthcare workers. Journal of Affective Disorders, 276, 53-61.

Johansson, M., Marcusson-Clavertz, D., Gunnarsson, C., Olsson, I., Kaldo, V., & Bratt, A. (2022). Feasibility and preliminary evaluation of internet-based compassion and cognitive–behavioral stress-management courses for health care professionals: A randomized controlled pilot trial. Internet Interventions, 30, 100574.

Joyce, S., Modini, M., Christensen, H., Mykletun, A., Bryant, R., Mitchell, P. B., & Harvey, S. B. (2016). Workplace interventions for common mental disorders: a systematic meta-review. Psychological medicine, 46(4), 683-697.

Jung, F. U., Pabst, A., Rodriguez, F. S., Luppa, M., Engel, C., Kirsten, T., ... & Riedel-Heller, S. G. (2023). Perceived stress of mental demands at work, objective stress and resilience–an analysis of the LIFE-Adult-study. Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 18(1), 20.

Juutinen, S., Sjöblom, K., Dollard, M. F., & Mäkikangas, A. (2023). Psychosocial safety climate: Measurement and relationship with well-being in a four-wave longitudinal study during remote work. Scandinavian journal of psychology, 64(4), 504-511.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.

Kelly, S.E., McGowan, J., & Barnhardt, K. (2022) Paper 4: a review of reporting and disseminating approaches for rapid reviews in health policy and systems research. Systematic Reviews, 11, 152. https://doi.org/10.1186/s13643-022-01897-5

Keus Van De Poll, M., Bergström, G., Jensen, I., Nybergh, L., Kwak, L., Lornudd, C., & Lohela-Karlsson, M. (2020a). Cost-Effectiveness of a Problem-Solving Intervention Aimed to Prevent Sickness Absence among Employees with Common Mental Disorders or Occupational Stress. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(14), 5234. https://doi.org/10.3390/ijerph17145234

Keus Van De Poll, M., Nybergh, L., Lornudd, C., Hagberg, J., Bodin, L., Kwak, L., Jensen, I., Lohela-Karlsson, M., Torgén, M., & Bergstrom, G. (2020b). Preventing sickness absence among employees with common mental disorders or stress-related symptoms at work: A cluster randomised controlled trial of a problem-solving-based intervention conducted by the Occupational Health Services. Occupational and Environmental Medicine, 77(7), 454–461. https://doi.org/10.1136/oemed-2019-106353

Khusid, M. A., & Vythilingam, M. (2016). The emerging role of mindfulness meditation as effective self-management strategy, part 1: clinical implications for depression, post-traumatic stress disorder, and anxiety. Military medicine, 181(9), 961-968.

Kines, P., Jeschke, K., Dyreborg, J., Laursen, L.L., Ajslev, J., & Nielsen, H.B. (2023). Lederes sikkerhedspraksis og betydning for forbedret sikkerhed og sikkerhedsklima på byggepladser. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Kristensen, T.S. (2008). Vejledning i brugen af Tre-dækker spørgeskemaet. Det mellemlange skema. MuninTech Aps.

Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Albertsen, K., & Pedersen, F. (2013). Jobbet eller arbejdspladsen – hvad betyder mest? En analyse af social kapital i folkeskoler. Tidsskrift for arbejdsliv, 15(3).

Kristensen, T.S., Thoft, E. & Albertsen, K. (2020): Professionel kapital på gymnasieuddannelserne. En håndbog. Gymnasieskolernes Lærerforening: https://www.gl.org/uddannelse/professionel-kapital/Documents/Professionel%20kapital%20-%20h%C3%A5ndbog%20-%20webudgave.pdf

Kuehnl, A., Seubert, C., Rehfuess, E., von Elm, E., Nowak, D., & Glaser, J. (2019). Human resource management training of supervisors for improving health and well-being of employees. Cochrane Database of Systematic Reviews, (9).

Khawaja, I. (2023). Minoritetsstress: Begrebet, dets anvendelighed og potentiale. Kvinder, Køn & Forskning, 2, 91–107. https://doi.org/10.7146/kkf.v34i1.130488

Limborg, H. J., Albertsen, K., Karstad, K., & Rasmussen, C. D. N. (2018). Bedre arbejdsmiljø for unge i Detailbranchen. Erfaringer med etablering af De

Unges Arbejdsmiljøorganisation i Coop. Afsluttende rapport Arbejdsmiljøforskningsfonden. TeamArbejdsliv.

Limborg, H. J. (2018). Peer Review on "The efficient transposition, implementation and enforcement of EU OSH legislation": "Getting in Tune" – transposition, implementation, enforcement and orchestration of OSH policies in Denmark. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission, 1-32.

Limborg, H. J. (2019). Peer Review on "Legislation and practical management of psychosocial risks at work": Progress and obstacles – a comparative view on the Swedish approach from Denmark. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission, 1-20.

Limborg, H. J., Pedersen, F., Nielsen, H. A., Jensen, L. V., Just, I., & Jespersen, A. H. (2020). Ledelse af det psykiske arbejdsmiljø - Håndtering og forebyggelse af psykisk arbejdsmiljø – udvikling af et praksisorienteret arbejdsmiljøsystem. TeamArbejdsliv, 1-172.

Lykkegaard, J., Rosendal, M., Brask, K., Brandt, L., & Prior, A. (2018). Prevalence of persons contacting general practice for psychological stress in Denmark. Scandinavian Journal of Primary Health Care, 36(3), 272–280. https://doi.org/10.1080/02813432.2018.1497547

Mache, S., Baresi, L., Bernburg, M., Vitzthum, K., & Groneberg, D. (2017). Being prepared to work in gynecology medicine: evaluation of an intervention to promote junior gynecologists professionalism, mental health and job satisfaction. Archives of gynecology and obstetrics, 295, 153-162.

Madsen, C. U., Dyreborg, J., & Hasle, P. (2023). Effekten af certificeret arbejdsmiljøledelse–slutrapport fra CAML-projektet. TeamArbejdsliv, SDU og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Madsen, I. E. H., Sørensen, J. K., Bruun, J. E., Framke, E., Burr, H., Melchior, M., Sivertsen, B., Stansfeld, S., Kivimäki, M., & Rugulies, R. (2022). Emotional demands at work and risk of hospital-treated depressive disorder in up to 1.6 million Danish employees: a prospective nationwide register-based cohort study. Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 48(4), 302-311. https://doi.org/10.5271/sjweh.4020

Madsen, I. E., & Rugulies, R. (2021). Understanding the impact of psychosocial working conditions on workers' health: we have come a long way, but are we there yet?. Scandinavian journal of work, environment & health, 47(7), 483.

Manford, W., Petersen, G. L., & Willert, M. V. (2022). Improved perception of work following a stress management intervention. Occupational Medicine, 72(9), 629-635.

Mathisen, J. (2023) Psychosocial work environments in public hospitals and the health and stability of the workforce – Epidemiologic analyses of depression, sickness absence and employee turnover. [Doctoral thesis,

Section of Epidemiology, Department of Public Health Faculty of Health and Medical Sciences, University of Copenhagen, Denmark]

Mathisen J, Nguyen T-L, Jensen JH, Mehta AJ, Rugulies R, Rod NH. (2022). Impact of hypothetical improvements in the psychosocial work environment on sickness absence rates: a simulation study. Eur J Public Health, 32(5),716-722.

Mikkelsen, E. G. (2020). Vidners rolle i forebyggelse af mobning: En undersøgelse af det teoretiske og empiriske grundlag for design af vidneinterventioner. Tidsskrift for Arbejdsliv, 22(2), 26-43.

Mikkelsen, S., Coggon, D., Andersen, J. H., Casey, P., Flachs, E. M., Kolstad, H. A., ... & Bonde, J. P. (2021). Are depressive disorders caused by psychosocial stressors at work? A systematic review with metaanalysis. European journal of epidemiology, 36, 479-496.

Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Gayed, A., Barnes, C., Madan, I., Dobson, M., ... & Harvey, S. B. (2017). Workplace mental health training for managers and its effect on sick leave in employees: a cluster randomised controlled trial. The Lancet Psychiatry, 4(11), 850-858.

Meng, A., Borg, V., & Clausen, T. (2020). Enhancing the social capital in industrial work teams: results from a participatory intervention. Industrial health, 58(5), 433-442.

Montano, D., Kuchenbaur, M., Geissler, H., & Peter, R. (2020). Working conditions of healthcare workers and clients' satisfaction with care: Study protocol and baseline results of a cluster-randomised workplace intervention. BMC Public Health, 20, 1-10.

Montano, D., Kuchenbaur, M., & Peter, R. (2023). Outcomes and process evaluation of a cluster-randomised participatory organisational intervention among German healthcare workers. BMC Health Services Research, 23(1), 260.

Morphet, J., Griffiths, D., Beattie, J., Reyes, D. V., & Innes, K. (2018). Prevention and management of occupational violence and aggression in healthcare: A scoping review. Collegian, 25(6), 621-632.

Mortensen, M., Hagedorn-Rasmussen, P., & Thomsen, R. (2020). Kunsten at lære at mobbe–et studie af mobning som kulturelle læreprocesser. Tidsskrift for Arbejdsliv, 22(2), 44-59.

Murray, J. P., Branch, S., & Caponecchia, C. (2020). Success factors in workplace bullying interventions: From foundational to high-level evidence. International Journal of Workplace Health Management, 13(3), 321-339.

Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2016). Improving well-being at work: A randomized controlled intervention based on selection, optimization, and compensation. Journal of Occupational Health Psychology, 21(2), 169.

Møller, J. L., Kines, P., Dyreborg, J., Andersen, L. L., & Ajslev, J. Z. (2021). The competences of successful safety and health coordinators in construction projects. Construction management and economics, 39(3), 199-211. DOI: 10.1080/01446193.2020.1818800

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. Aggression and violent behavior, 42, 71-83.

Nielsen, M. B. D. & Aust, B. (2013). Erfaringer fra Det store TTA-projekt. Tidsskrift for Arbejdsliv, 15(2), 58–64. https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/108936.

Nielsen, M. L., Rugulies, R., Smith-Hansen, L., Christensen, K. B., & Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment and registered absence from work: Estimating the etiologic fraction. American Journal of Industrial Medicine, 49(3), 187–196.

Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(5), 601-617.

Nielsen, K., & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?'question in organizational intervention research. Human relations, 70(1), 40-62. doi.org/10.1177/0018726716670226

Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F., & Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. Work & Stress, 32(4), 400–417. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536

Nielsen, M. L., Laursen, C. S., Nielsen, L. Y., & Dyreborg, J. (2022). Når din leder er en app: Hvem har ansvaret for unges arbejdsmiljø i platformsøkonomien?. Tidsskrift for Arbejdsliv, 24(3), 10-27.

Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K. (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. Scandinavian journal of work, environment & health, 47(7), 489.

Niks, I., De Jonge, J., Gevers, J., & Houtman, I. (2018). Work stress interventions in hospital care: Effectiveness of the DISCovery method. International journal of environmental research and public health, 15(2), 332.

Nixon, P., Ebert, D. D., Boß, L., Angerer, P., Dragano, N., & Lehr, D. (2022). The efficacy of a web-based stress management intervention for employees experiencing adverse working conditions and occupational self-efficacy as a mediator: randomized controlled trial. Journal of medical Internet research, 24(10), e40488.

Näring, G., & Van Scheppingen, A. (2021). Using health and safety monitoring routines to enhance sustainable employability. Work, 70(3), 959–966. https://doi.org/10.3233/WOR-213615

Parker, C., & Nielsen, V. L. (2017). *Compliance: 14 questions*. in Drahos, P. Regulatory theory: Foundations and applications. ANU Press. 217-232.

Pascoe, M. C., Thompson, D. R., & Ski, C. F. (2017). Yoga, mindfulness-based stress reduction and stress-related physiological measures: A meta-analysis. Psychoneuroendocrinology, 86, 152-168.

Passey, D. G., Brown, M. C., Hammerback, K., Harris, J. R., & Hannon, P. A. (2018). Managers' support for employee wellness programs: An integrative review. American Journal of Health Promotion, 32(8), 1789-1799.

Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., & Greiner, B. A. (2024). Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental health: Qualitative evidence synthesis. Systematic Reviews, 13(1), 152.

Pedersen, J., Graversen, B. K., Hansen, K. S., & Madsen, I. E. (2024). The labor market costs of work-related stress: A longitudinal study of 52 763 Danish employees using multi-state modeling. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 50(2), 61–72. https://doi.org/10.5271/sjweh.4131

Pihl, P., Albertsen, K., Hogh, A., & Andersen, L. P. S. (2017). Social capital and workplace bullying. Work, 57(4), 535-545.

Pollock, A., Campbell, P., Cheyne, J., Cowie, J., Davis, B., McCallum, J., McGill, K., Elders, A., Hagen, S., McClurg, D., Torrens, C., & Maxwell, M. (2020). Interventions to support the resilience and mental health of frontline health and social care professionals during and after a disease outbreak, epidemic or pandemic: A mixed methods systematic review. Cochrane Database of Systematic Reviews, 2020(11), Article CD013779. https://doi.org/10.1002/14651858.CD013779

Puerto Valencia, L. M., Weber, A., Spegel, H., Bögle, R., Selmani, A., Heinze, S., & Herr, C. (2019). Yoga in the workplace and health outcomes: a systematic review. Occupational Medicine, 69(3), 195-203.

Roczniewska, M., Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., Miech, E. J., Hasson, H., Edwards, K., Abildgaard, J. S., & Sørensen, O. H. (2023). Simple roads to failure, complex paths to success: An evaluation of conditions explaining perceived fit of an organizational occupational health intervention. Applied Psychology. https://doi.org/10.1111/apps.12502

Roodbari, H., Axtell, C., Nielsen, K., & Sorensen, G. (2022). Organisational interventions to improve employees' health and wellbeing: A realist synthesis. Applied Psychology, 70(4), 823-854. https://doi.org/10.1111/apps.12346

Rivera, A. S., Akanbi, M., O'Dwyer, L. C., & McHugh, M. (2020). Shift work and long work hours and their association with chronic health conditions: a systematic review of systematic reviews with meta-analyses. PloS one, 15(4), e0231037.

Ropponen, A., Känsälä, M., Rantanen, J., & Toppinen-Tanner, S. (2016). Organizational initiatives for promoting employee work-life reconciliation over the life course: A systematic review of intervention studies. Nordic Journal of Working Life Studies, 6(3).

Rudkjoebing, L. A., Hansen, Å. M., Rugulies, R., Kolstad, H., & Bonde, J. P. (2022). Work-unit measures of psychosocial job stressors and onset of bullying: a 2-year follow-up study. International archives of occupational and environmental health, 1-14.

Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. The Lancet, 402(10410), 1368-1381.

Rydenfält, C., Holgersson, C., Östlund, B., Arvidsson, I., Johansson, G., & Persson, R. (2020). Picking low hanging fruit: A scoping review of work environment related interventions in the home care sector. Home Health Care Services Quarterly, 39(4), 223-237.

Saksvik, P.Ø., Faergestad, M., Fossum, S., Olaniyan, O.S., Indergård, Ø., & Karanika-Murray, M. (2018). An effect evaluation of the psychosocial work environment of a university unit after a successfully implemented employeeship program, International Journal of Workplace Health Management, 11(1), pp. 31-44. https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2017-0065

Sarver, W. L., Radziewicz, R., Coyne, G., Colon, K., & Mantz, L. (2019). Implementation of the Brøset Violence Checklist on an acute psychiatric unit. Journal of the American Psychiatric Nurses Association, 25(6), 476-486.

Severin, J., Björk, L., Corin, L., Jonsdottir, I. H., & Akerstrom, M. (2021). Process evaluation of an operational-level job stress intervention aimed at decreasing sickness absence among public sector employees in Sweden. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 1778.

Shoman, Y., El May, E., Marca, S. C., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M. D., ... & Guseva Canu, I. (2021). Predictors of occupational burnout: a systematic review. International journal of environmental research and public health, 18(17), 9188.

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. Applied Research in Quality of Life, 13, 229-254.

Sköld, M. B., Bayattork, M., Andersen, L. L., & Schlünssen, V. (2019). Psychosocial effects of workplace exercise–A systematic review. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 45(6), 533-545.

Starheim, L., Hagedorn-Rasmussen, P. & Hasle, P. God praksis til systematisk og participatorisk udvikling af det psykosociale arbejdsmiljø i mindre virksomheder inden for landbrug og restauranter (APV-PSYK). Rapport. SDU

Søndergård, M., (2024). Egne data førte til nye tiltag og bedre trivsel. Frie Skoler, August, 2024

Sørensen, O. H. (2016). Improving the primary task: effects of implementation intensity on employee health and organizational performance. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 3(4), 343-359.

Tjulin, Å., Landstad, B., Vinberg, S., Eriksson, A., & Hagqvist, E. (2019). Managers' learning process during a health-promoting leadership intervention. Health Education, 119(5/6), 350-365.

Török, E., Clark, A. J., Jensen, J. H., Lange, T., Bonde, J. P., Bjorner, J. B., ... & Rod, N. H. (2018). Work-unit social capital and long-term sickness absence: a prospective cohort study of 32 053 hospital employees. Occupational and Environmental Medicine, 75(9), 623-629.

Van Hees, S. G., Carlier, B. E., Blonk, R. W., & Oomens, S. (2022). Strengthening supervisor support for employees with common mental health problems: Developing a workplace intervention using intervention mapping. BMC Public Health, 22(1), 1146.

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., & Reed, J. E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna Principles. European Journal of Work and Organizational Psychology, 30(3), 415–427.

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. Human relations, 70(8), 966-993.

Voordt, T. V. D., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. Journal of Corporate Real Estate, 25(1), 29–49. https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012

Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., Pattuwage, L., Grundy, E. A., Tsering, D., ... & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 49(4), 235.

Walters, D., R. Johnstone, E. Bluff, H. J. Limborg, U. Gensby. (2021). *Improving compliance with occupational safety and health regulations: an overarching review.* European Risk Observatory Literature review. European Agency for Safety and Health at Work.

Winzor, G. (2012) Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Det store TTA-projekt: proces-, effekt- og økonomisk evaluering. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Wassell, J. T. (2009). Workplace violence intervention effectiveness: A systematic literature review. Safety Science, 47(8), 1049–1055. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2008.12.001

BILAG A. OVERSIGT OVER INDDELING AF JOBGRUPPER[40] I FEM JOBTYPER.

Arbejde med sundhed, omsorg og undervisning	Servicearbejde med mennesker	Arbejde med symboler	Produktion af ting	Bygge og anlæg
Dagplejere og børneomsorgsbeskæftigede	Brandmænd, reddere og sikkerhedsvagter	Bibliotekarer og beskæftigede med kultur	Farmakonomer og bioanalytikere	Bygge- og anlægsarbejdere
Fysio- og ergoterapeuter	Bude og kurerer	Bogholdere	Gartnere og landmænd	Elektrikere
Gymnasielærere	Bus- og taxachauffører, lokoførere m.fl.	Ingeniører og arkitekter	IT-teknikere	Jord- og betonarbejdere
Ledere	Butikssælgere	Journalister	Køkkenmedhjælpere	Malere
Læger	Direktions-, læge-, og advokatsekretærer	Jurister	Laboranter	Murere, VVS´ere m.fl.
Politi og fængselsbetjente	Ejendoms- og rengøringsinspektører	Kontormedarbejdere og sekretærer	Lager- og transportarbejdere	Smede
Psykologer	Farmaceuter, tandlæger og dyrlæger	Naturvidenskabelige akademikere	Lastbilchaufførere	Tømrere og snedkere
Pædagoger	Frisører og kosmetologer	Regnskabsmedarbejdere	Manuelt arbejde (uspecificeret)	
Pædagogmedhjælpere	IT-konsulenter	Revisorer, rådgivere og analytikere	Maskinførere	
Skolelærere	Kasseassistenter	Samfundsvidenskabelige akademikere	Maskinoperatører m.fl.	
Social- og sundhedsarbejdere	Klinikassistenter, sundhed	Told- og skattemedarbejdere	Mekanikere	
Socialrådgivere	Kokke og tjenere	Undervisere og forskere ved universiteter	Militærpersonale	
Specialpædagoger	Kundeinformationsarbejdere		Montører	
Specialundervisere	Passagerservicemedarbejdere		Naturvidenskabelige teknikere	
Sundhedsarbejdere (uspecificeret)	Portører m.fl.		Nærings- og nydelsesmiddelindustrimedarbejdere	
Sygeplejersker	Salgs- og indkøbsagenter		Produktionsmedarbejdere	
Undervisere ved erhvervsskoler	Servicefag i øvrigt		Præcisionshåndværkere	
	Slagtere, bagere og fiskehandlere		Rengøringsassistenter	
			Speditører og ekspeditører m.fl.	
			Tekniske tegnere	

Jobgrupper (se fodnote) fordelt på jobtyper. De med grå markerede jobgrupper var repræsenteret af en eller flere personer på workshops eller gennem interviews i praksisundersøg

[40] Jobgrupperne er en gruppering af lønmodtageres arbejdsfunktion (DISCO-08 koder indberettet af virksomheder til DST's lønstatistik) i 74 jobgrupper samt uoplyst. Jobgrupperingen af udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) til bl.a. den tidligere lønmodtagerundersøgelse (Arbejdsmiljø og Helbred) og Arbejdstilsynet har videreført jobgrupperingen i NOA-L.

team arbejdsliv