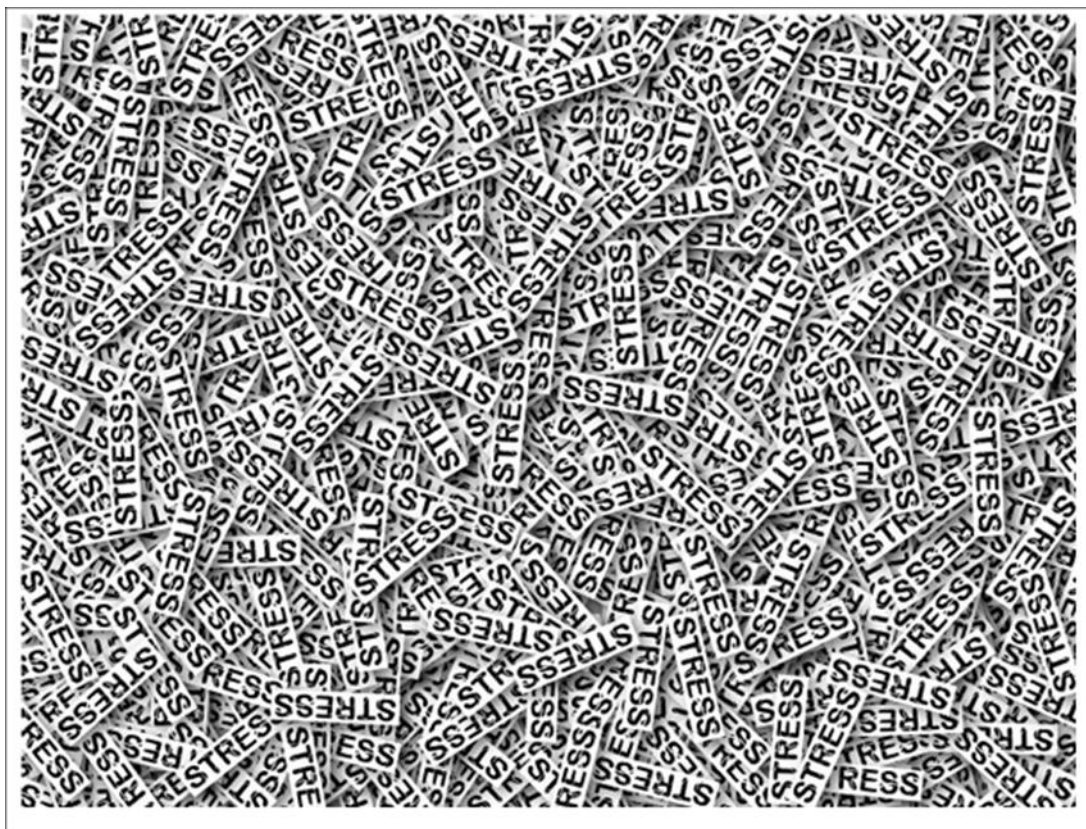


Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i Danmark

RESUME



teamarbejdsliv

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	4
Resumé	5
Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvordan er udbredelsen af stress inden for forskellige jobtyper?	8
Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvad er de negative og positive konsekvenser af hhv. dårligt og godt psykisk arbejdsmiljø på individ-, virksomheds- og samfunds niveau?	9
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?	10
Undersøgelsesspørgsmål 4: Hvad motiverer virksomhederne til at arbejde med at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø?	25
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?	26

Resume: Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i Danmark

FORORD

Dette resume af rapporten *Vidensgrundlag om psykisk arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress* 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 nyhedsselement 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.

Den samlede rapport bag vidensgrundlaget er tilgængelig på Arbejdstilsynets website.

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. Nærværende udgør resumeet af det samlede vidensgrundlag.

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. Resumeet er derfor ikke en fortløbende beskrivelse af indholdet i hvert enkelt kapitel.

Undersøgelsesspørgsmål

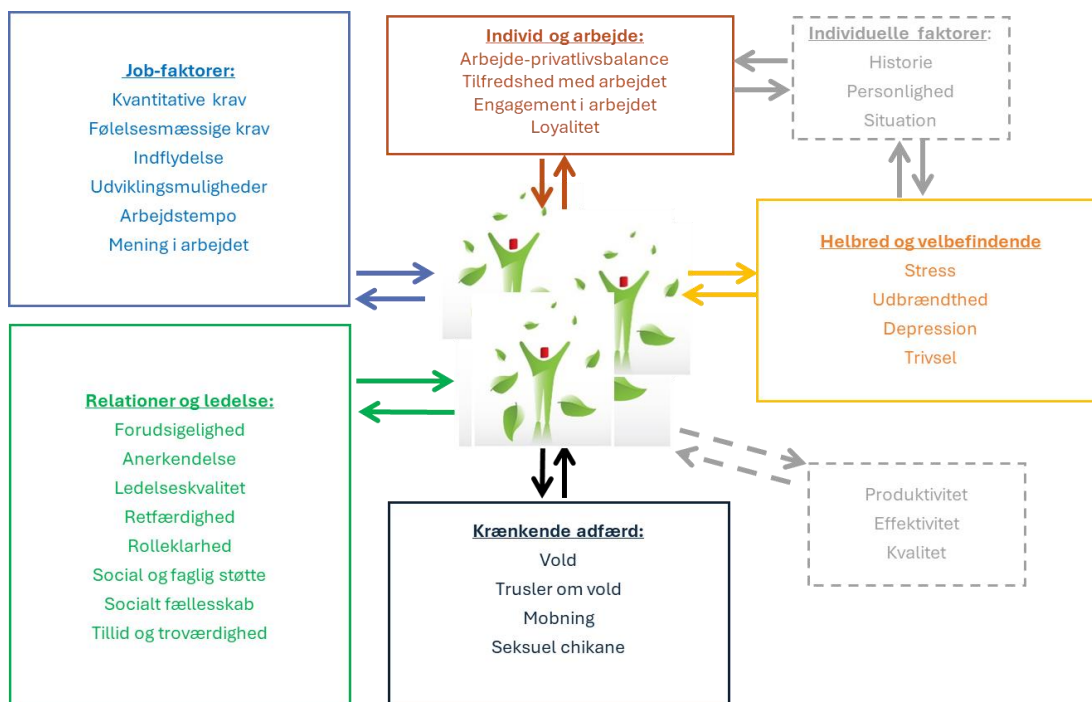
Vidensgrundlaget søger at bidrage til svar på en række omfattende og delvist overlappende problemstillinger:

- 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 stress¹. 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 kunde-betjening, -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 medlemledere 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 samfunds niveau 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 samfunds niveau 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 vel fungerende 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 indsætterne 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 probleminidentifikation, fælles sprog og kontinuerlig opmærksomhed.
- Datadrevne opfølgninger, som sikrer et faktuel 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/AMO3-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 metode-mæssige 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 individniveau 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 arbejdsomængde 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 handle 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 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 sikkerhedsorienterede 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 windowdressing 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/kompe- tence-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 mål-grupperelation - 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 beholdt 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 organisation 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. Flexibiliteten og grænseløsheden knytter sig ikke alene til relationer og arbejdstid, men i mange af disse job omfatter den også stedet for arbejdets udførelse

Flexibiliteten 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).

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 arbejds-mængde 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 arbejds-mængden og tidspreset 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.
- Flexibilitet 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 medskabere 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 krænkelse 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 i 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 ressourcerne.

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.

