



Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Veje til et bedre psykisk arbejds miljø

Resultater og erfaringer fra projektet **Forskningsbaseret
Eksperttrådgivning om Arbejdsmiljøindsatser**



Det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for medarbejderes trivsel og opgaveløsning. Forskningen tyder på, at den lokale indsats omkring det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for "kvaliteten" af arbejdsmiljøet og dermed også for medarbejdernes trivsel og opgaveløsning samt for omfanget af sygefraværet og personalegennemstrømningen på **konkrete** arbejdspladser.

Forskningen viser, at involvering af medarbejdere og ledere i udviklingen og implementeringen af løsninger på konkrete problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø skaber grundlag for effektive og bæredygtige arbejdsmiljøindsatser.

I forbindelse med projektet Forskningsbaseret Ekspertrådgivning om Arbejdsmiljøindsatser

(FEA) har NFA gennemført en række rådgivningsforløb på regionale arbejdspladser. Formålet med FEA-projektet har været at:

- styrke de deltagende arbejdspladseres evner og forudsætninger for selv at drive den lokale arbejdsmiljøindsats – dvs. deres arbejdsmiljøkompetence
- styrke det psykiske arbejdsmiljø på de deltagende arbejdspladser.

Om projektet

FEA-projektet er finansieret af Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner og er gennemført af forskere fra NFA. Projektet bygger videre på den viden, der blev skabt i projektet Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA), om betydningen af arbejdsmiljøkompetence for det psykiske arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser.

I denne rapport præsenterer vi udvalgte resultater fra FEA-projektets afslutningsrapport: **"Hvor var det godt, I kom!" Om arbejdsmiljøindsatser og arbejdsmiljøkompetence på regionale arbejdspladser. Slutrapport for Projektet 'Forskningsbaseret Ekspertrådgivning om Arbejdsmiljøindsatser, 2022-2024'**



Hvad er arbejdsmiljøkompetence?

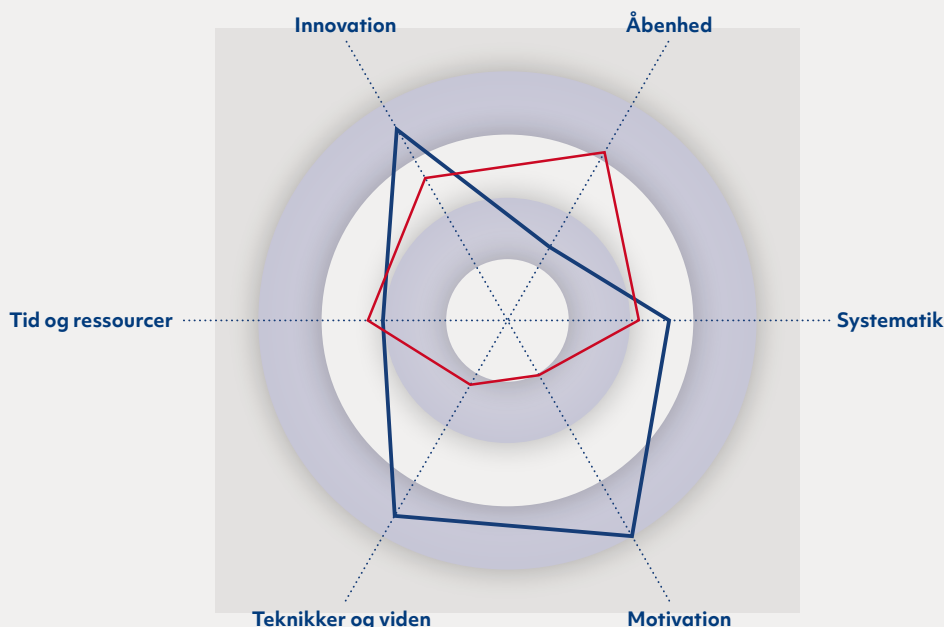
Arbejdsmiljøkompetence handler om en gruppes (fx en arbejdsplads eller en afdeling) kompetencer til aktivt at kunne handle i forhold til de problemer, de identificerer i deres arbejdsmiljø. I det følgende henviser vi til arbejdsmiljøkompetencen på arbejdspladsen, og her bør læseren tænke på sin primære arbejdsenhed, fx den afdeling, man arbejder i til daglig.

Vi ved fra forskningen, at en høj arbejdsmiljøkompetence hænger sammen med et godt psykisk arbejdsmiljø, en god opgaveløsning og en høj trivsel blandt medarbejderne. Forskningen viser dog også, at der er store forskelle på arbejdsmiljøkompetencen, når man sammenligner forskellige regionale arbejdspladser.

I FEA-projektet har vi udviklet en Arbejdsmiljøkompetencemodel, der uddyber

vores forståelse af arbejdsmiljøkompetence som begreb. Man kan bruge modellen som ramme for en dialog om arbejdsmiljøkompetencen på ens egen arbejdsplads og på den baggrund finde ud af, hvor man især kan gøre en indsats for at styrke arbejdsmiljøkompetencen på sin arbejdsplads – se figur 1.

[Læs mere om arbejdsmiljøkompetence i kapitel 2 i FEA-projektets afslutningsrapport.](#)



FIGUR 1: De seks faktorer i Arbejdsmiljøkompetencemodellen. De blå og røde markeringer er eksempler på, at en gruppe kan ligge højt på nogle faktorer og lavt på andre (lav kompetence i cirkelns midte, høj kompetence yderst i cirklen).



Om Arbejdsmiljøpakken

Indhold og erfaringer

FEA-projektet bygger på en dialogbaseret tilgang til arbejdsmiljøindsatser rettet mod det psykiske arbejdsmiljø og lægger op til en høj grad af medarbejderinddragelse.

Som grundlag for de enkelte rådgivningsforløb har vi udviklet Arbejdsmiljøpakken, der består af tre elementer:

- **Vidensoplæg** med særligt fokus på arbejdsmiljøkompetence, der giver de deltagende arbejdspladser et videnskabeligt udgangspunkt for rådgivningsforløbet.
- **Arbejdsmiljøinterviewet**, der rammesætter en dialog på arbejdspladsen om, hvor man kan gøre en indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.
- **Problemløseren**, der giver de deltagende arbejdspladser en systematik til at identificere og handle på problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

Man kan bruge arbejdsmiljøpakken til at kortlægge sit arbejdsmiljø – både ting, der fungerer godt, som man gerne vil fortsætte med, og problemer, som man ønsker at gøre noget ved. Det vil også være muligt, at bruge arbejdsmiljøpakken til at forstå og løse problemer, som man allerede er enige om at gøre noget ved på arbejdspladsen. Endelig kan man bruge arbejdsmiljøpakken til at følge op på resultaterne fra en trivselsmåling.

Vidensoplæg med fokus på arbejdsmiljøkompetence

Når man går i gang med en indsats for at styrke det psykiske arbejdsmiljø, kan det være en god idé med et vidensoplæg omkring det tema, som arbejdspladsen har valgt at arbejde med. I FEA-projektet har det fx drejet sig om tematikker som psykisk arbejdsmiljø generelt, social kapital, psykologisk tryghed og kommunikation. Som led i

vidensoplægget er deltagerne blevet præsenteret for Arbejdsmiljøkompetencemodellen (se figur 1). Arbejdsmiljøkompetencemodellen kan bruges til at facilitere en dialog om, hvordan ledere og medarbejdere oplever arbejdsmiljøkompetencen på deres arbejdsplads – og hvordan man kan styrke den.



Læring fra FEA-projektet – om Vidensoplægget

- FEA-projektets kvalitative evaluering efterlader et klart indtryk af, at Vidensoplægget med fokus på arbejdsmiljøkompetence er et vigtigt led i opstarten, da det bidrager til at rammesætte forløbet og inspirerer til dialog og refleksion omkring arbejdsmiljøkompetence og det tema, arbejdspladsen vil arbejde med.
- Hvis man ønsker at bruge Arbejdsmiljøpakken til at sætte gang i en indsats omkring det psykiske arbejdsmiljø på ens egen arbejdsplads, kan man med fordel starte med at bruge Arbejdsmiljøkompetencemodellen som udgangspunkt for en dialog om, hvor man har styrker og svagheder i sin arbejdsmiljøkompetence. Denne dialog kan være med til at skærpe opmærksomheden på, hvordan man arbejder med sin egen arbejdsmiljøindsats, så den fører til mærkbare forbedringer på arbejdspladsen.



Arbejdsmiljøinterviewet

Arbejdsmiljøinterviewet er en dialogbaseret metode til at skabe et overblik over det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen. Den viden, som kommer frem i Arbejdsmiljøinterviewet, skal bearbejdes på en måde, så arbejdsmiljøgruppen kan sætte en indsats i gang for at håndtere de identificerede problemer.

Medarbejderne interviewes enkeltvist eller i mindre grupper. Intervieweren kan være AMR, TR eller en kollega, der har fået til opgave at interviewe udvalgte kolleger. Interviewet foregår med afsæt i en spørgeplade, der indeholder en række relevante refleksionsspørgsmål om psykisk arbejdsmiljø og trivsel (se figur 2).

Læring fra FEA-projektet – om Arbejdsmiljøinterviewet

- FEA-projektets evaluering viser, at Arbejdsmiljøinterviewet blev modtaget positivt på arbejdspladserne, og at det kan hjælpe til at give et sprog for det psykiske arbejdsmiljø – en ting, der ellers godt kan være vanskelig at italesætte.
- Erfaringerne viser også, at interviewene i sig selv kan have en positiv effekt på det psykiske arbejdsmiljø. Det flytter på noget positivt i deltagernes tanker om arbejdsmiljøarbejdet, og det kan i sig selv bidrage til at styrke arbejdsmiljøkompetencen på arbejdspladsen – i form af især styrket åbenhed og motivation.
- Det er vigtigt med en tydelig rammesætning af interviewformen.



FIGUR 2: Arbejdsmiljøinterviewet

Problemløseren

Problemløseren er en metode, der gennem seks trin hjælper arbejdspladser med at omsætte viden fra Arbejdsmiljøinterviewet til konkrete handleplaner, der kan forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Intentionen med Problemløseren er, at ledere og medarbejdere (herunder AMR og TR) får diskuteret den viden, de har fået gennem

Arbejdsmiljøinterviewet, og at de på den baggrund finder frem til en eller flere mulige løsninger.



Læring fra FEA-projektet – om Problemløseren

- Problemløserens tilgang til løsning af arbejdsmiljøproblemer, fungerer godt som et dialogværktøj, der faciliterer og fremmer dialogen i gruppen. Det kan bidrage til en større forståelse af problemer og hjælper deltagerne med at prioritere problemer og løsninger. Brugen af Problemløseren har hjulpet deltagerne med at skærpe deres forståelse af de arbejdsmiljøproblemer, som gruppen arbejder med, og med at formulere realistiske løsninger på disse.
- Erfaringerne viser dog også, at arbejdspladserne kan have svært ved selv at tage indsatsen videre fra fælles dialog til konkrete arbejdsmiljøtiltag. Det er derfor vigtigt med en klar rammesætning af Problemløseren – hvad forventningerne er

til arbejdspladsen og deltagerne i forløbet, og hvordan arbejdet med indsatsen forankres godt lokalt.

- Samlet set viser evalueringen, at Problemløseren fungerer godt. For, at man kan få det fulde udbytte af Problemløseren skal arbejdspladsen dog være opmærksom på at sætte tid og ressourcer af til at bruge værktøjet.
- Samtidig kan det understøtte udbyttet fra arbejdet med Problemløseren, hvis en person, der ikke selv arbejder i den afdeling, som indsatsen finder sted i, faciliterer brugen af værktøjet – fx en intern arbejdsmiljøkonsulent, eller en fra en anden afdeling, fx en leder eller en arbejdsmiljørepræsentant.

FIGUR 3: Problemløseren



Sådan har et typisk rådgivningsforløb set ud i FEA-projektet

Et rådgivningsforløb med Arbejdsmiljøpakken har typisk strakt sig over 10-12 måneder. Ledere og medarbejdere er blevet involveret i forløbet på tre måder:

- Gennem deltagelse i en styregruppe med løbende mødeaktivitet.
- Gennem fælles aktiviteter (temadage) med deltagelse af både ledere og medarbejdere.
- Gennem den lokale indsats på arbejdspladsen, der tager afsæt i arbejdsmiljøpakkens værktøjer.

NFA har:

- indgået i styregrupperne på de deltagende arbejdspladser
- faciliteret de fælles aktiviteter i rådgivningsforløbene
- gennemført en forskningsbaseret evaluering.



Sådan kan I bruge Arbejdsmiljøpakken på jeres arbejdsplads

Hvis I bruger Arbejdsmiljøpakken til at sætte gang i en arbejdsmiljøindsats, kan I vælge at lade en mindre gruppe (fx en arbejdsmiljøgruppe eller en styregruppe med leder- og medarbejderrepræsentanter) stå for indsatsen. Hvis det er muligt, kan I også vælge at inddrage alle medarbejdere på jeres arbejdsplads.

I kan med fordel følge disse tre trin:

- Brug Arbejdsmiljøkompetencemodellen som afsæt for en dialog om arbejdsmiljøkompetencen på jeres arbejdsplads. Det kan være med til at skærpe jeres opmærksomhed på, hvordan I selv arbejder med arbejdsmiljøet.
- Brug Arbejdsmiljøinterviewet til at danne jer et overblik over det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads. Det kan både være problemer, som man ønsker at løse, men også ting, der fungerer godt, som man ønsker at holde fast i.
- Brug Problemløseren til at finde løsninger på de ting, I ønsker at arbejde videre med.

Hvis I følger denne fremgangsmåde, er der en god chance for, at I får forbedret jeres arbejdsmiljø og samtidig bliver klogere på jeres arbejdsmiljøkompetence.

Læs mere om Arbejdsmiljøpakken i kapitel 4 i [FEA-projektets afslutningsrapport](#).





Resultaterne fra FEA-projektet

Arbejdspladsernes udbytte fra rådgivningsforløbene

Vi har sat rådgivningsforløb i gang på 16 arbejdspladser og evalueret de 16 rådgivningsforløb i en kvalitativ proces- og effektevaluering.

Når man ser på arbejdspladsernes udbytte af rådgivningsforløbet, tyder evalueringen på, at forløbene både har bidraget til at løse konkrete problemer i det psykiske arbejdsmiljø og til at styrke arbejdsmiljøkompetencen på arbejdspladserne.

Evalueringen viser, at arbejdspladserne generelt har haft stor gavn af fælles dialog omkring 'problemforståelse', og der har generelt været et højt engagement og stor opbakning blandt deltagerne på de fælles temadage på arbejdspladsen. Det giver værdi, at alle får mulighed for at komme til orde

omkring det psykiske arbejdsmiljø og det giver nye perspektiver og muligheder for at 'komme videre' fra fastlåste situationer – det gælder både på arbejdspladser med et højt og lavt konfliktniveau.

For de fleste bidrager forløbet til at styrke arbejdspladsernes arbejdsmiljøkompetence. Rådgivningsforløbet ser især ud til at styrke faktorer som 'Åbenhed' og 'Motivation', der er vigtige elementer i arbejdsmiljøkompetencen på en arbejdsplads. Evalueringen tyder også på, at forløbet bidrager til at sætte det psykiske arbejdsmiljø på

dagsordenen, og at forløbet skubber til "noget" på arbejdspladsen. I mange tilfælde fører forløbet også til mærkbare forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø. Disse erfaringer peger på, at "det nytter" at arbejde med fokuserede indsatser inden for det psykiske arbejdsmiljø, og at en dialogbaseret, medarbejderinddragende proces i sig selv kan bidrage til at rykke det psykiske arbejdsmiljø i en positiv retning.

Erfaringerne viser dog også, at tydelig kommunikation og rammesætning fra ledelse og arbejdsmiljøorganisation er afgørende for en effektiv arbejdsmiljøindsats. Evalueringen viser i den sammenhæng, at arbejdspladser med manglende eller utydelig ledelse fik mindre ud af rådgivningsforløbet end arbejdspladser med mere klar og tydelig ledelse. Her er det vigtigt, at den samlede medarbejdergruppe løbende inddrages og "holdes til ilden" gennem tydelig kommunikation og opfølgning.

Endelig peger evalueringen på, at forløbet især rummer nogle potentialer for at styrke relationerne på arbejdspladsen – både mellem medarbejderne og mellem ledere og medarbejdere. Disse relationer har stor betydning for mulighederne for at gennemføre dialogbaserede og medarbejderinddragende arbejdsmiljøindsatser. Hvis relationerne på arbejdspladsen er præget af lav tillid og dårlig kommunikation, kan det netop være et oplagt sted at starte sin indsats for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og trivslen på arbejdspladsen.



Et helt centralt tema, der trådte frem i proces-evalueringen, var de deltagende arbejdspladser betoning af vigtigheden af udefrakommende facilitering af arbejdsmiljøindsatsen (fx en intern arbejdsmiljøkonsulent eller en leder eller arbejdsmiljørepræsentant fra en anden afdeling). På alle typer af arbejdspladser blev den eksterne facilitering betragtet som vigtig, da det perspektivskifte, som den eksterne facilitering medførte, bidrog til at bløde konflikter og/eller fastlåste dynamikker og narrativer op.

Evalueringen betoner også, at en af de klare gevinster ved ekstern facilitering netop er, at den kan bidrage til at skabe ny dynamik i dialogen omkring arbejdsmiljøproblemer og -løsninger på arbejdspladsen. Især på arbejdspladser med et middel til højt konfliktniveau blev den eksterne facilitering betragtet som en afgørende forudsætning for at sætte en ny og konstruktiv retning for dialogen omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Læs mere om resultaterne i kapitel 6 og 7 i [FEA-projektets afslutningsrapport](#).



Om de 16 rådgivningsforløb

Vi har sat rådgivningsforløb i gang på 16 regionale arbejdspladser med store forskelle. På nogle arbejdspladser finder vi en høj arbejdsmiljøkompetence og gode og konstruktive samarbejdsrelationer, mens andre arbejdspladser er kendetegnede ved lav arbejdsmiljøkompetence og konfliktfulde relationer blandt medarbejderne og mellem ledere og medarbejdere.

Vi har evalueret de 16 rådgivningsforløb i en kvalitativ proces- og effektevaluering. I procesevalueringen har vi haft fokus på at belyse, om Arbejdsmiljøpakken 'fungerer', og om arbejdspladserne kan tilegne sig metoden og de værktøjer, som Arbejdsmiljøpakken rummer. Vi har også set på, i hvilket omfang arbejdspladsen har formået at gennemføre en indsats med afsæt i Arbejdsmiljøpakken, og hvad der har betydning for, om det lykkes. I effektevalueringen har vi fokuseret på, om der er indikationer på, at rådgivningsforløbet fører til resultater i form af en styrket arbejdsmiljøkompetence lokalt og/eller en positiv effekt i det psykiske arbejdsmiljø.

Perspektiver

Projektets resultater bidrager med vigtig viden om arbejdsmiljøindsatser. Det gør de ved at give et indblik i den spændvidde, der kendetegner arbejdspladser muligheder for selv at varetage den lokale arbejdsmiljøindsats.

På den ene side finder vi arbejdspladser med solid arbejdsmiljøkompetence og stærke relationer mellem medarbejderne og mellem ledere og medarbejdere. På den anden side finder vi arbejdspladser med mere konfliktfulde relationer på arbejdspladsen og med en lav grad af arbejdsmiljøkompetence.

Disse arbejdspladser har dermed meget forskellige forudsætninger for at drive en virksomheds lokal indsats omkring det psykiske arbejdsmiljø.

På den baggrund tyder resultaterne fra projektet på, at der på arbejdspladser vil være et stærkt behov for at styrke de lokale arbejdsmiljøgruppers arbejdsmiljøkompetence – altså deres evner til selv at løfte den lokale arbejdsmiljøindsats.

Samtidig tyder resultaterne på, at faciliteringen af psykiske arbejdsmiljøindsatser med relevante interne eller eksterne ressourcepersoner (fx en intern arbejdsmiljøkonsulenter eller en AMR fra en anden afdeling) kan være et vigtigt sted at starte, for at nå nogle af de helt centrale mål på arbejdsmarkedet; at styrke arbejdsmiljøkompetencen på regionale arbejdspladser og dermed skabe grundlag for trivsel og meningsfulde arbejdsliv blandt medarbejderne, hvilket igen vil bidrage til at skabe kvalitet i opgaveløsningen, lavt sygefravær og lav personalegennemstrømning på arbejdspladserne.



Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkallé 105
2100 København Ø

T: 39 16 52 00
E: nfa@nfa.dk
W: nfa.dk