



Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø - et eksempel fra Storbritannien

Ulrik Gensby, Ann-Louise Holten, Karina Nielsen

STRATEGIER FOR VIRKSOMHEDERS FOREBYG- GENDE INDSATS TIL FORBEDRING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ –

ET EKSEMPEL FRA STORBRITANNIEN

Ulrik Gensby
Ann-Louise Holten
Karina Nielsen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København 2008
Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø

NFA-rapport

Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø –
Et eksempel fra Storbritannien

Ulrik Gensby,
Ann-Louise Holten
Karina Nielsen

ISBN: 978-87-7904-182-0
København 2008

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Lersø Parkalle 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@arbejdsmiljoforskning.dk
Hjemmeside: www.arbejdsmiljoforskning.dk

FORORD

Som en del af velfærdsaftalen er der oprettet et konsortium om udvikling af metoder til forebygelse af dårligt psykosocialt arbejdsmiljø. Konsortiet består af repræsentanter fra Arbejdstilsynet (AT) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og har til formål at indsamle, udvikle og formidle værktøjer, som danske virksomheder kan bruge i arbejdet med forebygelse af dårligt psykosocialt arbejdsmiljø. Som en del af konsortiets arbejde er der igangsat et udredningsprojekt, som indebærer en afdækning af eksisterende viden om forebygelse og virkemidler til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø på europæisk plan. Afdækningen har særligt fokuseret på konkrete forebyggelsesstrategier på virksomhedsniveau. Resultatet af dette arbejde vil blive præsenteret i en række selvstændige rapporter, hvoraf denne rapport er den første.

Nærværende rapport sammenfatter og analyserer konkrete forebyggelsestiltag og virkemidler som anvendes i Storbritannien. Rapporten redegør indledningsvis for en række forskelle og ligheder i tilgangen til det psykosociale arbejdsmiljø i Danmark og Storbritannien. Karakteristisk for udviklingen er, at der både i Danmark og Storbritannien efterspørges mere viden om konkrete metoder til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø samt hvordan disse metoder tilpasses og implementeres på arbejdspladserne. Særligt de organisatoriske processer fra kortlægning til handling i henhold til konkrete initiativer på arbejdspladserne er underbelyst.

I rapporten beskrives tankerne bag ”Det britiske eksempel” med en vægtning af de elementer, som er vigtige for virksomhedernes forebyggende indsats i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø. Først præsenteres ”*Risk Management*” tilgangen, der ud fra et organisatorisk og partcipatorisk perspektiv fokuserer på virksomhedens evne til at diagnosticere og gennemføre innovative og bredt forankrede indsatser til forebygelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. ”*Risk Management*” er udviklet på baggrund af konkret interventionsforskning ved The Institute of Work, Health and Organisations på Universitetet i Nottingham. Dernæst præsenteres ”*Management Standards*”, som er en overordnet strategi for det psykosociale område, der er inspireret af ”*Risk Management*” tilgangen fra Universitetet i Nottingham. ”*Management Standards*” er udviklet af det britiske arbejdstilsyn (HSE) for at tilpasse tilgangen til et anvendeligt værktøj for de britiske virksomheder. Afslutningsvis vurderes overførbareheden af ”det britiske eksempel”, med vægt på potentialer og udviklingsområder i forhold til en dansk sammenhæng.

Rapporten er et produkt af en længere proces, hvor medlemmer af konsortiets faglige arbejdsgruppe løbende har diskuteret metodens anvendelighed og perspektiver. Derudover har der været afholdt to dialogmøder mellem NFA, AT og en gruppe autoriserede arbejdsmiljørådgivere samt NFA og AT’s Task-force på det psykiske arbejdsmiljøområde, hvor omdrejningspunktet var danske virksomheders anvendelse og behov for metoder til forebygelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. I forbindelse med dialogmødet er rapporten blevet diskuteret under deltagelse af en britisk ekspert på området. Tak til den faglige arbejdsgruppe for en god arbejdsproces.

Palle Ørbæk
Direktør
Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø

Jens Jensen
Direktør
Arbejdstilsynet

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sammenfatning	1
Baggrund	3
Den organisatoriske forebyggelse	3
Den britiske arbejdsmiljøpraksis	4
Et britisk eksempel til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø	7
Risk Management – konceptet bag	7
Dataindsamlingsfasen.....	9
Fortolkningsfasen.....	11
Risikoreduceringsfasen.....	14
Læringsfasen.....	15
Ansvarsfordeling	16
Management standards – en strategi til virksomhedens eget arbejde	17
Seks standarder for den psykosociale arbejdsmiljøindsats	18
Fra kortlægning til handling.....	21
Opsamling.....	27
Overførbare til danske forhold	27
Referencer	31

SAMMENFATNING

”Det britiske eksempel” udgør en strategi for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Målet har været at udarbejde en metode, som de britiske virksomheder selv kan gøre brug af og som kan tilpasses den pågældende psykosociale arbejdsmiljøsituation. Strategien er inspireret af ”*Risk Management*” tilgangen, der anlægger et særligt fokus på virksomhedens evne til at diagnosticere og reducere negative arbejdsbetingelser associeret til det psykosociale arbejdsmiljø på organisatorisk niveau. ”*Risk Management*” fremhæver de processuelle og strukturelle karakteristika, der er forbundet med at tilpasse, udvikle og implementere indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø.

”*Risk Management*” tilgangen bygger på den skandinaviske aktionsforskningstradition og fokuserer på primær og sekundær forebyggelse. Aktionsforskningens principper genspejles overordnet i ”*Risk Management*” ved et fokus på det organisatoriske niveau, hvor organisationen ses som generator af risikofaktorer og gennem processens partcipatoriske og læringsmæssige udformning. Her bidrager interne eller eksterne facilitatorer med teoretisk og metodologisk viden, mens medarbejdere og ledelse i den deltagende virksomhed bidrager med deres lokale forståelsesramme og praktiske viden om, hvilke problemer der gør sig gældende i virksomheden og hvilke interventioner, der kan medvirke til forbedring af arbejdsmiljøet. ”*Risk Management*” processen består af syv trin, der udgør komponenter i fire dynamiske faser, hvor den aktive inddragelse af alle interessenter gennem brugen af en styregruppe, workshops og diskussioner i samtlige faser udgør en hjørnesteen.

Det praksisorienterede værktøj; ”*Management Standards*”, lægger sig mere eller mindre op af tankerne bag ”*Risk Management*”. ”*Management Standards*” er udviklet af det britiske arbejdstilsyn (HSE) og stilles til rådighed som en interaktiv procesvejledning, der tilstræber et højt niveau af medarbejdertrivsel, organisatorisk ydeevne samt en helhedsorienteret dialog mellem ledelse og medarbejdere. I praksis består ”*Management Standards*” af seks standarder og en risikovurderingsproces, der bygger på dokumenteret forskning indenfor det psykosociale forskningsområde. De seks standarder, der i en dansk sammenhæng bør forstås som en række anbefalinger for det psykosociale arbejdsmiljø, fungerer som nogle milepæle for en god psykosocial arbejdsmiljøpraksis og reflekterer hver især nogle ønskværdige vilkår eller karakteristika ved det psykosociale arbejdsmiljø, som den enkelte organisation gennem en løbende risikovurderingsproces kan arbejde hen imod at realisere.

”*Management Standards*” er iværksat gennem en pilotundersøgelse blandt 100 britiske virksomheder indenfor fem brancher. Brancherne dækkede større virksomheder indenfor kommunal og ministeriel administration, uddannelsessektoren, finanssektoren og sundhedssektoren. Derudover har tilsynsførende fra det britiske arbejdstilsyn gennemgået intensiv træning i principperne bag ”*Management Standards*”. Der er ved afslutningen af denne rapport ikke foretaget en endelig evaluering af *Management Standards*.

På baggrund af denne rapport, er det ikke muligt at komme med endegyldige anbefalinger, da dette er første skridt i afdækningen af eksisterende viden om forebyggelse og virkemidler til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø på europæisk plan. ”Det britiske eksempel” fremhæver dog flere vigtige aspekter, som udgør potentialer for den videre udvikling af metoder for danske virksomheders forebyggelse af dårligt psykosocialt arbejdsmiljø. Særligt de aspekter ved ”*Risk Management*” og ”*Management Standards*” der beskriver de organisatoriske processer, der er forbundet med at komme fra kortlægning til handling udgør centrale potentialer.

I forhold til danske virksomheders forebyggende arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø vurderes fortolkningsfasens fokus på udvikling af handleplaner, at kunne bidrage med ny inspiration for etableringen af realiserbare og gennemtænkte interventioner. Brugen af fokusgrupper bidrager til, at virksomheden har mulighed for at grave dybere i de psykosociale arbejdsmiljøproblemer, hvor medarbejdere, ved selv at have mulighed for at komme med anbefalinger, opnår ejerskab over de aktiviteter, der skal skabe arbejdsmiljøfor-

bedringer. På den måde sikres en fælles forståelse af sammenhængen mellem problemområder og risikogrupper.

Derudover udgør den overordnede informations- og kommunikationsstrategi et aspekt, der medvirker til at holde gang i den interne dialog, så der sker en løbende forventningsafstemning og medarbejderne løbende opdateres om processens fremskridt og resultater. I den sammenhæng ligger der et centralt budskab i at opfatte arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø, som en kontinuerlig forebyggelsesproces, hvor en gennemgående overvågning og evaluering, af aktiviteterne i de respektive faser i processen, bidrager til løbende organisatorisk læring.

Mange af de elementer der fremhæves ved "Det britiske eksempel" eksisterer allerede i forskellige former i en dansk sammenhæng. "Risk Management" og "Management Standards" tilbyder i den henseende nogle processuelle retningslinjer for god forebyggelse, der kan inspirere som en ramme for det videre arbejde med de danske materialer og værktøjer indenfor det psykosociale arbejdsmiljøområde. En mulighed kunne være at supplere APV-proceduren som vi kender den i dag.

I det videre arbejde, vurderes anvendelsen af konkrete retningslinjer eller anbefalinger for god psykosocial arbejdsmiljøpraksis, til forskel fra brugen af standarder, mere anvendelig i en dansk sammenhæng. Samtidig vurderes det nødvendigt at sætte mere fokus på, hvordan virksomheder, der har svært ved at komme i gang, kan hjælpes til at igangsætte indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Facilitatorrollen udgør i den forbindelse en vigtig funktion. I forhold til facilitatorrollen, er der behov for at identificere de enkeltstående kompetencer, der skal være til stede og samle den viden, der erfaringsmæssigt er kendskab til, så virksomhederne kan vejledes i valg af facilitator og derved skabe et godt grundlag for at bære processen igennem.

I mange virksomheder findes der velfungerende samarbejdsstrukturer, som har ekspertise i at tage aktiv del i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø og som muligvis kan bidrage til at forankre processen i Danmark. Det anbefales derfor, at der arbejdes videre med, hvordan processen integreres med de eksisterende systemer på arbejdspladsniveau såsom SiO, SU/MED og HR.

Dertil kommer, at "Det britiske eksempel" i sin nuværende form, vurderes at appellere mest til større virksomheder der har mange ressourcer, men ikke i samme omfang til mindre virksomheder, der ikke kan forventes at have de samme systemer og ressourcer til rådighed. Der er i den henseende behov for at se nærmere på, hvorvidt der kræves en særlig tilpasning til SMV området. En mulighed kunne være at udvikle flere forskellige procesguider, hvoraf en version kunne designes til store virksomheder og en anden kunne designes til mindre virksomheder.

Afslutningsvis må det konkluderes, at "Det britiske eksempel", efter behørig tilpasning, validering/evaluering og evt. videreudvikling vil kunne bidrage med metoder til danske virksomheders forebyggende arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø.

BAGGRUND

Virksomhedernes forebyggende indsats for det psykosociale arbejdsmiljø har gennem de senere år indtaget et vigtigt punkt på dagsordenen såvel blandt politikere, myndigheder og interesseorganisationer som blandt arbejdsmiljøprofessionelle. Interessen har særligt haft fokus på at stimulere virksomhedernes egenindsats og handlet om hvilke metoder, der kan hjælpe virksomhederne til at identificere deres problemer og være vejledende i gennemførelsen af konkrete indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø (AT 2005; Regeringen 2006; Kristensen 2004).

Den organisatoriske forebyggelse

Det er imidlertid en udbredt forskningsmæssig såvel som praktisk erfaring, at vejen fra kortlægning til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø er en vanskelig proces. Virksomheder fremstår i den henseende ikke som homogene størrelser. Interventioner i virksomheder er derfor forbundet med en kompleks social proces, hvor der kan være stor forskel på, hvordan den enkelte arbejdsplads håndterer de konkrete problemstillinger (Semmer 2003; Scott 2001). Sådanne forskelle bunder dels i den konkrete kerneydelse og branchetilhørsforhold, dels i de ledelsesmæssige ressourcer, samarbejds traditioner og involvering i arbejdspladsen (Kristensen 2007). Som en konsekvens af dette, strander mange virksomhedstiltag i et vadested, hvor problemerne fremstår åbenlyse, men hvor indsatser ofte ikke forankres på arbejdspladsen og gennemføres uden klare mål og midler. En vigtig forudsætning for udviklingen af virksomhedsrettede initiativer til forebyggelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø er derfor, at initiativer søsættes i et organisatorisk klima, der støttes af fælles værdier og virksomhedspolitiske rammer for den konkrete indsats (Amick et al 2000; Cornwall & Jewkes 1995).

Mange undersøgelser har imidlertid haft et ensidigt fokus på individniveau, mens den organisatoriske kontekst fremstår mere underbelyst. I de senere år er der dog tegn på en stigende interesse for de organisatoriske rammers betydning for arbejdsmiljøet og særligt de organisatoriske processer, roller og interpersonelle krav, der karakteriserer arbejdsmiljøarbejdet på de enkelte virksomheder, er kommet mere i fokus (Cox et al 2000; Quick et al 1997; Semmer 2006).

Som et vigtigt supplement til den eksisterende viden på individniveau, anlægger det organisatoriske perspektiv en forståelsesramme, der går bag om karakteren af de tilstedeværende interesser, traditioner og holdninger til arbejdsmiljøindsatsen på den enkelte virksomhed (Landy et al 1994; Porras & Robertson 1992; Semmer 2003). Problemløsningen relateret til det psykosociale arbejdsmiljø bliver i denne optik ikke kun et individuelt anliggende, men ansues i samspil med organisationen som helhed, da individets situation ofte påvirkes af et misforhold mellem arbejdets organisering og helbredsmæssige forhold, hvilket den enkelte ikke kan tage hånd om egenhændigt (Cox 1993; Murphy 1986).

I litteraturen præsenteres forskellige taksonomier (skalainddeling) for interventioner rettet mod psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Mange af disse har adopteret en model, hvor forebyggende interventioner opdeles efter tre niveauer; primær, sekundær og tertiær. Fælles for de eksisterende taksonomier er, at den forebyggende indsats udelukkende bliver et spørgsmål om at forhindre individuelle helbredsproblemer (Mackay et al 2004). For at synliggøre den organisatoriske kontekst, er den traditionelle taksonomiforståelse af interventioner på individniveau søgt udvidet til også at omhandle hvad organisationer kan gøre (Cox et al 2000). Cox et al redefinerer taksonomien til organisatoriske interventioner på følgende måde:

- Primær forebyggelse handler om virksomhedens evne til at håndtere den kritiske balance mellem de krav virksomheden stiller til medarbejderne og medarbejdernes evne til at håndtere disse krav. Her kan organisationen gennem en prioriteret arbejdsmiljøindsats sikre en ansvarlig arbejdsorganisering og et udviklende arbejde ved løbende at have fokus på kompetencer og træning.

- Ved sekundær forebyggelse forstås organisationens ansvar for og evne til at tage hånd om arbejdsmiljøproblemerne, når de opstår. Det indbefatter ledelsesårvågenhed, en gearet organisationskultur, en beslutningsdygtig og velfungerende reference- og støttestruktur samt tilstedeværelsen af de nødvendige ressourcer og handleplaner.
- Tertiær forebyggelse er virksomhedsspecifik rådgivning eller behandling og efterfølgende rehabiliterende indsats, så medarbejderne fastholdes og vender tilbage til arbejde.

Primær forebyggelse der fra begyndelsen af udformningen af et produktionsapparat indtænker risikofaktorer i arbejdsmiljøet, er dog ikke altid en selvfølge. Økonomiske begrænsninger, mangel på bevidsthed og/eller kundskaber medvirker ofte til, at en sådan idealforestilling ligger langt væk. I lyset af dette har de virksomhedsspecifikke interventioner ofte fokus på sekundær eller tertiær forebyggelse (Jeding et al 1999).

Det er derfor af stor betydning hvilket arbejdsmiljøarbejde, der forekommer på arbejdspladsen, og dermed også hvilke betingelser og rammer, der er for udvikling og forankring af en sammenhængende strategi for det praktiske arbejde med forebyggelsen og forbedringen af det psykosociale arbejdsmiljø. Det vil bl.a. sige, hvilke lokale aktører og samarbejdsinstitutioner, der udvikler, implementerer og integrerer de konkrete værtdier og virksomhedspolitiske retningslinjer for indsatsen (Miller & Monge 1986; Ilsøe 2005). Særligt graden af medarbejderindflydelse fremhæves som et aspekt med stor betydning for engagementet i forhold til de organisatoriske målsætninger (Cotton 1993). Det centrale argument er her, at indflydelse ikke skal ses som en situation, hvor medarbejderne vinder på bekostning af ledelsen, men som en omstændighed der styrker virksomhedens samlede evne til at lede og tilpasse sig nye situationer (Cotton 1993; Heller et.al 2004; Schurman & Israel 1995).

Den britiske arbejdsmiljøpraksis

Danmark har sammen med mange af de andre nordiske lande en lang tradition for forskning til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. I Storbritannien er situationen imidlertid en anden. Årsagen til de manglende traditioner for forebyggelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø bunder i en række politiske og historiske forskelle.

Overordnet set, har den britiske lovgivning kun haft relativt vage krav til måling af risici i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø samt udviklingen af forebyggende foranstaltninger for at nedbringe disse. Det er således først indenfor de sidste ti år, at der er kommet større fokus på det psykosociale arbejdsmiljø. Den britiske praksisforståelse har derfor bevirket, at der i mindre grad, end det er tilfældet i Danmark, er blevet fokuseret på tiltag til forbedring af virksomheders psykosociale arbejdsmiljøindsats (Cousins et al 2004; Gunningham & Johnstone 1999; Mackay et al 2004; Nielsen et al 2005).

Den britiske praksis er også kendetegnet ved, at der ikke er et system af arbejdsmiljøprofessionelle, som vi kender det fra Danmark. Her udgør de autoriserede arbejdsmiljørådgivere et fagligt netværk af arbejdsmiljøprofessionelle, hvis opgave det er at støtte og rådgive virksomhederne i deres arbejdsmiljøindsats. I praksis betyder dette, at britiske virksomheder, der ønsker at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, har begrænsede muligheder for at indhente den nødvendige ekspertise. Rådgivningsindsatsen i Storbritannien har derfor mere båret præg af ekspertkonsulenter, der fortæller virksomheden, hvad der skal gøres til forskel for egentlig medarbejderinddragende proceskonsultation (Haslebo & Nielsen 1997; Nielsen et al 2005).

Et andet karakteristika ved den britiske arbejdsmiljøpraksis skal findes i virksomhedernes orientering mod psykosociale arbejdsmiljøproblemer, hvor der i Storbritannien har været større fokus på individets eget ansvar. I Danmark har orienteringen, udover at have fokus på det individuelle niveau, også fokuseret på det organisatoriske niveau. Langt de fleste britiske virksomheder tillægger derfor ikke den organisatoriske forebyggelse stor betydning, hvorefter mange forebyggende virksomhedsinitiativer er karakteriseret ved tertiær forebyggelse i form af rådgivning eller terapi på individ niveau (Nielsen et al 2005).

På trods af disse umiddelbare forskelle er der dog også ligheder mellem den danske og britiske arbejdsmiljøpraksis. Særligt indenfor forskningsområdet er der tegn på fællestræk. På den ene side eksisterer der både i Danmark og Storbritannien en del viden og ekspertise om, hvilke faktorer i arbejdet, der skaber et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø samt hvordan disse faktorer måles. På den anden side savnes der, såvel i den danske som den britiske praksis evidens for, hvordan denne viden omsættes til konkrete metoder til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø og hvordan disse metoder implementeres på arbejdspladserne (Cox et al 2000; Schurman & Israel 1995; Semmer 2003).

For at skabe succesfulde indsatser på de enkelte arbejdspladser, er det derfor nødvendigt med et fremadrettet fokus på de organisatoriske processer i forhold til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Strømninger indenfor interventionsforskningen har da også taget dette budskab til sig og skabt øget opmærksomhed på, hvilken betydning planlægningen og implementeringen af konkrete interventioner til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø har for udformningen og effekten af disse (Cox et al 2000, Cox et al 2002; Nielsen et al 2004; Nytrø et al 2000).

ET BRITISK EKSEMPEL TIL FORBEDRING AF DET PSYKOSOCIALE ARBEJDSMILJØ

I bestræbelserne på at indsamle, udvikle og formidle metoder, som danske virksomheder kan bruge i deres praktiske arbejde med at forebygge og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, præsenteres i det følgende et eksempel fra Storbritannien. Den britiske tilgang, som beskrevet her, anlægger et særligt fokus på virksomhedens evne til at diagnosticere og reducere negative arbejdsbetingelser associeret til det psykosociale arbejdsmiljø på organisatorisk niveau. Den britiske tilgang består af to dele, ”*Risk Management*” og ”*Management Standards*”. ”*Risk Management*” tilgangen udgør det overordnede koncept bag den organisatoriske indsats til forebyggelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø, mens ”*Management Standards*” er et overordnet strategisk værktøj udviklet til de britiske virksomheder.

Brugen af risikoterminologien skal forstås på samme måde, som vi kender det fra indsatsen overfor det fysiske arbejdsmiljø. Risikobegrebet er således mødt for dels at lægge vægt på, at det psykosociale arbejdsmiljø i lige så høj grad som det fysiske arbejdsmiljø er forbundet med betydende risikofaktorer, og at indsatsen for at forbedre eller forebygge problemer i det psykosociale arbejdsmiljø hænger sammen med at identificere og reducere disse. I det følgende er ”*Risk Management*” tilgangen søgt beskrevet med vægt på de organisatoriske processer, der er forbundet med udviklingen af tiltag i forhold til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø.

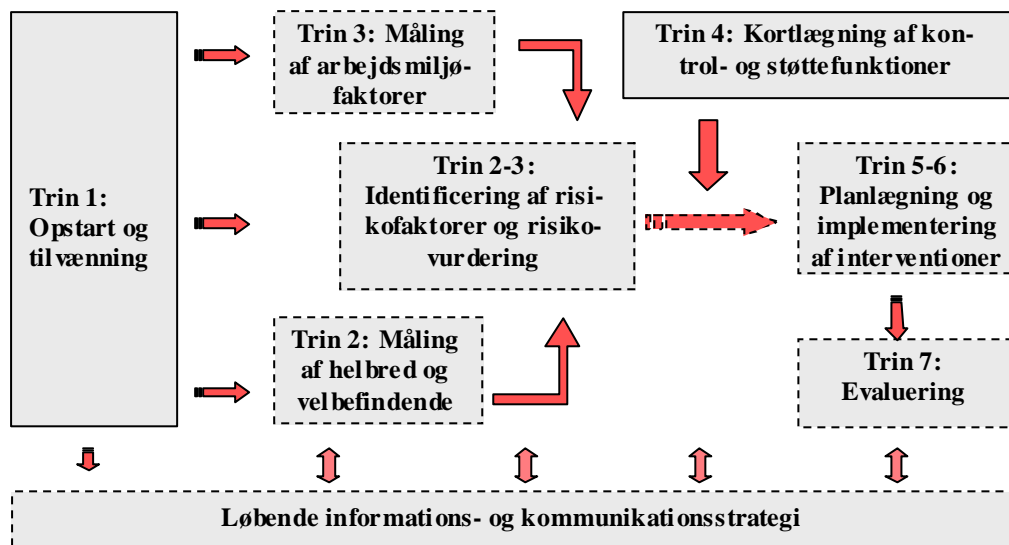
Risk Management – konceptet bag

”*Risk Management*” er udviklet på baggrund af konkret interventionsforskning og testet af forskere ved Universitetet i Nottingham (Cox et al 2000; Cox et al 2002). ”*Risk Management*” udgør en ’bottom up’ tilgang til udvikling og implementering af indsatser til forebyggelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø og bygger på partcipativ aktionsforskning, der tager sit udgangspunkt i en skandinavisk tradition for arbejdslivsforskning (Grønhaug & Olson 1999; Gustavsen & Engelstad 1986; Schurman & Israel 1995).

Aktionsforskningens principper genspejles overordnet i ”*Risk Management*” ved et fokus på det organisatoriske niveau snarere end individniveau og gennem processens partipatoriske og læringsmæssige udformning. Her bidrager forskere og arbejdsmiljøprofessionelle med teoretisk og metodologisk viden, mens medlemmerne af den deltagende virksomhed bidrager med deres lokale forståelsesramme og praktiske viden om ’forhold på gulvet’. Medarbejdere og ledelse opfattes således som lokale eksperter med nødvendig viden om, hvilke problemer, der gør sig gældende i virksomheden og hvilke interventioner, der kan medvirke til forbedring af arbejdsmiljøet. Samspelet mellem ledelse og medarbejdere og den aktive inddragelse af alle parter gennem brugen af en styregruppe, workshops og diskussioner i samtlige faser i processen udgør således en hjørnesten i ”*Risk Management*” (Cox et al 2000; Cox et al 2002). Overordnet fokuserer ”*Risk Management*” på følgende aspekter:

- Primær og sekundær forebyggelse
- Organisationen som generator for risikofaktorer
- Medindflydelse, interpersonelle forhold og processer
- Organisatoriske interventioner.

”*Risk Management*” tilgangen kan fremstilles som en proces bestående af syv trin, der tilsammen skaber rammerne for den praktiske anvendelse. De syv trin er fremstillet i model 1.

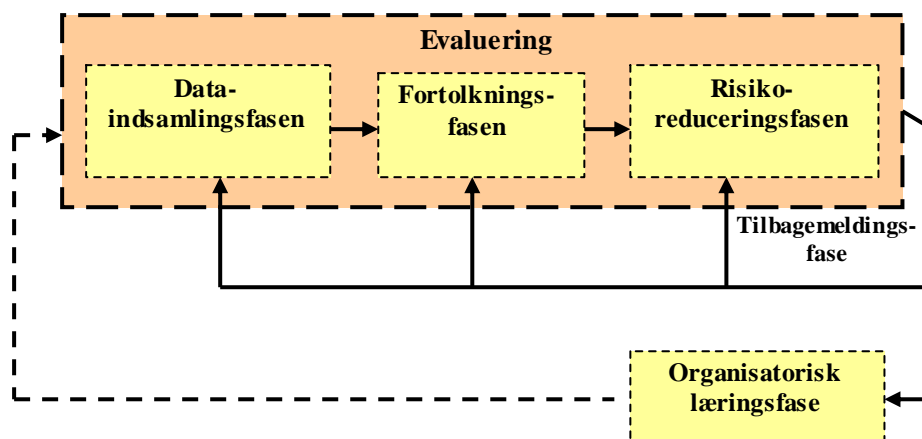


Model 1: Trinmodel til udvikling af arbejdsmiljøforbedringer

Hvert trin bygger på information indsamlet gennem det foregående trin og der er som et underliggende element en løbende formidling gennem hele processen. Formålet er at styrke virksomhedens evne til at anvende data til udvikling af interventioner samt bidrage til eksisterende viden så virksomheden kan lære af egne erfaringer (Cox et al 2000; Nielsen et al 2005).

Første trin udgør en indledende tilvænningsproces mellem forskere eller interne/eksterne facilitatorer og virksomheden, hvor virksomheden oplæres i "Risk Management" tilgangen. På andet trin startes første runde af dataindsamlingen og der gennemføres en kvalitativ undersøgelse af arbejdsforholdene på virksomheden og hvordan disse er forbundet med helbred. Baseret på viden fra den kvalitative undersøgelse designes på tredje trin en spørgeskemaundersøgelse til belysning af positive og negative arbejdsmiljøfaktorer. Sideløbende eller efterfølgende trin to og tre gennemføres der, som det fjerde trin, en kortlægning af virksomhedens kontrol- og støttesystemer, der enten direkte eller indirekte spiller en rolle for, hvordan man overvåger og forbedrer det psykosociale arbejdsmiljø. På femte trin fortolkes resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og interventioner prioriteres og planlægges. Det sjette trin udgør forhold omkring den konkrete implementering af interventioner og tiltag på virksomheden, hvorefter der på syvende og sidste trin foretages en overordnet proces- og effektevaluering.

De ovenstående trin udspiller sig ikke nødvendigvis i slavisk rækkefølge, men udgør komponenter der er knyttet an til forskellige faser i "Risk Management" processen. De forskellige faser i "Risk Management" processen er søgt fremstillet i model 2.



Model 2: Procesmodel for 'Risk Management'

Som en del af kerneprocessen i "Risk Management" finder vi dataindsamlingsfasen og risikoreduceringsfasen. Disse faser former de grundlæggende byggesten i "Risk Management" processen. Her figurerer fortolkningsfasen som et afgørende binde led mellem dataindsamlingsfasen og risikoreduceringsfasen. Som en integreret del gennemføres endvidere løbende evaluering af alle faser af "Risk Management" processen. I den organisatoriske læringsfase sammenfattes processen med eksisterende viden, så virksomheden kan lære af egne erfaringer. En nærmere præsentation af de forskellige faser fremstilles nedenfor, hvor også indplaceringen af de syv trin i forhold til de respektive faser i "Risk Management" processen uddybes (se evt. model 4 s. 17).

Da "Risk Management" ikke er en statisk interventionsform, men en dynamisk og cyklisk proces, forekommer der løbende kommunikation og tilbagemelding vedrørende processens fremdrift og hensigter. Denne feedback mekanisme udgør en central faktor i bestræbelserne på at komme fra kortlægning til handling. Tilbagemeldingsfasen udgør således en mulighed for løbende refleksion og konsultation vedrørende de forestående udviklingsopgaver og interventioner i løbet af de respektive faser, men forekommer også som en selvstændig aktivitet ved "Risk Management" processens afslutning. På den måde sikres medarbejdernes aktive involvering og viden om interventioner og tiltag holdes ajour. Tilbagemeldingen vil typisk tage form af tilbagevendende teammøder, virksomhedsprotokoller eller tværgående kommunikation mellem enheder og niveauer i organisationen.

Dataindsamlingsfasen

Dataindsamlingsfasen udgør den indledende fase i "Risk Management" processen, hvor centrale aspekter af organisationskulturen kortlægges. I dataindsamlingsfasen identificeres og kortlægges konkrete risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø - også kaldet 'risikovurdering'. Data fra risikovurderingen skal efterfølgende bruges til at stimulere en konstruktiv intern dialog på virksomheden vedrørende behovet for fremadrettede præventive og udbedrende aktiviteter. Risikovurderingen fremstår derfor som en vigtig katalysator for det videre arbejde med "Risk Management" processen.

Forløbet i dataindsamlingsfasen indbefatter en operationalisering af trin 1-4. I praksis indebærer dette en indledende tilvænningsperiode (Trin 1), hvor forskerne markedsfører projektet og udvikler en forståelse for virksomhedskulturen og de problemer, der gør sig gældende i den pågældende virksomhed. Som en vigtig indledende foranstaltning udfærdiges en samlet kommunikationsstrategi for projektet. Udviklingen af en samlet kommunikationsstrategi er central af flere årsager:

- At opnå synlig og aktiv opbakning fra nøgleaktører og meningsdannere på virksomheden, såsom topledelse og de faglige repræsentanter.

- Det har stor betydning at skabe overblik over hvilke informationskanaler, der skal bruges så information om ”*Risk Management*” processen når ud til hele organisationen.
- På samme måde er det vigtigt at sikre sig, at medarbejderne ved hvilke informationskanaler, der benyttes, så de er opmærksomme på disse.
- At forklare medarbejderne grundlaget og rationale bag ”*Risk Management*” processen og placere de pågældende forandringer i den rette organisatoriske kontekst.
- Det er vigtigt at have en løbende information til alle parter i virksomheden om hensigten og udviklingen af ”*Risk Management*” processens fremdrift og resultater.
- Løbende at være bekendt med medarbejdernes reaktioner overfor de tiltag, der sættes i værk og være bevidste om deres behov i denne sammenhæng.

Udover etableringen af en kommunikationsstrategi nedsættes en styregruppe, der skal udvikle de nødvendige rammer for en succesfuld gennemførelse af ”*Risk Management*” processen. Styregruppens opgaver er at sikre engagement og inddragelse i forhold til projektet på virksomheden, videreformidle informationer og løbende overvåge processen. Det er derfor vigtigt at styregruppen afspejler alle interessegrupper i virksomheden. I samråd med forskerne/facilitatorerne hjælper styregruppen også med at identificere konkrete afdelinger eller grupper, som antages at være specielt udsatte og det vil typisk være her undersøgelsen udføres. Denne gruppe benævnes herefter ’målgruppen’.

Efter at have identificeret målgruppen og sikret deltagernes engagement udføres en arbejdsystemanalyse (*Work Systems Analysis*) (Trin 2). Ved hjælp af semi-strukturerede interviews, interviewes et repræsentativt udsnit af medarbejderne på alle niveauer i den/de pågældende afdelinger/enheder. Gennem interviewene spørges ind til positive såvel som negative aspekter af arbejdet og om, hvordan disse er forbundne med medarbejdervelfindende og helbred. Der spørges også ind til, hvilke omstændigheder, der kan afhjælpe arbejdsmiljøproblemer.

Baseret på den viden, der er indsamlet gennem de foregående trin, herunder observationer, gruppe diskussioner og anden virksomhedsstatistik i løbet af tilvænningsperioden, samt den kvalitative interviewundersøgelse af arbejdsforhold, udvikles et tilpasset spørgeskema (*Risk Assessment Survey – RAS*) (Trin 3). Spørgeskemaet skal i overensstemmelse med virksomhedens sprog, belyse de aspekter, der er vigtige for undersøgelsens genstand. Sigtet med spørgeskemaundersøgelsen er at identificere og kvantificere risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø blandt medarbejderne i målgruppen og klarlægge frekvenser og sammenhæng mellem risikofaktorerne og helbredsproblemer.

Det sidste trin i dataindsamlingsfasen kan udføres sideløbende med de kvalitative og kvantitative undersøgelser eller som en efterfølgende aktivitet. På dette stadie i dataindsamlingsfasen gennemføres en kortlægning af kontrol- og støttesystemerne på virksomheden, der direkte eller indirekte initierer og overvåger arbejdsmiljøarbejdet og yder støtte til medarbejdere med psykosociale helbredsproblemer (*Audit of Management Systems and Employee Support - AMSES*) (Trin 4). Denne kortlægning er vigtig af flere årsager.

- Der oparbejdes et indtryk af, hvilken historie og arbejdsmiljøkultur den pågældende virksomhed har for arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø.
- Der skabes overblik over de ledelsesmæssige kompetencer og ressourcer og tages fat om virksomhedens bevidsthed og holdninger til psykosociale arbejdsmiljøproblemer.
- De konkrete samarbejdsstrategier afdækkes, herunder hvilke institutioner (HR, SiO, SU), der spiller en aktiv rolle i forebyggelsesarbejdet.
- Elementerne i den virksomhedsspecifikke støttestruktur, herunder muligheder for krisehjælp og trænings- og uddannelsesfunktioner gennemgås.

- Der foretages en vurdering af kvaliteten og indholdet af de forhåndværende arbejdsmiljøpolitikker og evt. virksomhedsundersøgelser.

Screeningen af kontrol- og støttesystemer udføres gennem besøg til relevante dele af organisationen såvel funktionelt som geografisk og involverer både fokusgruppeinterview med nøgleaktører og eksperter samt indsamling af baggrundspapirer, retningslinjer og statusrapporter vedrørende aktørerne i arbejdsmiljøindsatsen.

Følgende opmærksomhedspunkter er vigtige at holde sig for øje i dataindsamlingsfasen (Trin 1-4):

- At møde virksomheden, hvor den er, forstået som et spørgsmål om virksomhedens modenhed i forhold til konkrete forebyggelsesindsatser. Der kan være stor forskel på karakteren af problemer fra virksomhed til virksomhed og dermed også den pågældende målgruppes arbejdssituation.
- At fastlægge hvad der tales om, når der tales om helbred og trivsel. Er det selvrapporterede problemer eller andet?
- At udvælge homogene målgrupper, der er genkendelige og udsat for samme risikofaktorer indenfor den organisatoriske kontekst.
- At afsætte den nødvendige tid og ekspertise til at udvikle den kvantitative og kvalitative undersøgelse.

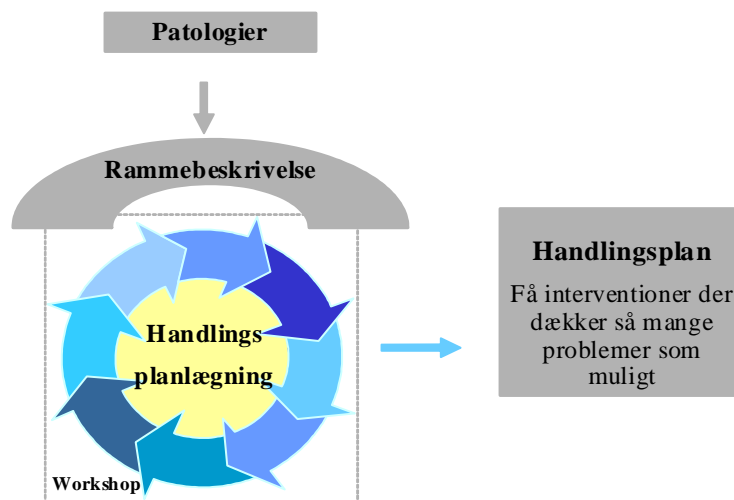
Fortolkningsfasen

Efter udførelsen af spørgeskemaundersøgelsen og screeningen af kontrol- og støttesystemer tilbagemeldes resultaterne til styregruppen. Styregruppen diskuterer og udforsker efterfølgende resultaterne for at klarlægge de underliggende 'patologier' (identificerede risikofaktorer fra spørgeskemaundersøgelsen og sammenhænge mellem disse), så interventioner kan prioriteres og der kan udvikles en realistisk og implementerbar handlingsplan. Denne fase, der forbinder identificeringen af indsatsområder med reduktion af risikofaktorer, benævnes fortolkningsfasen. Et vigtigt aspekt ved fortolkningsfasen er demokratisk dialog og bred deltagelse, så organisationen i fællesskab identificerer de underliggende kulturaspekter, der virker som forklaringsmodel for udviklingen af en handlingsplan og de interventioner der planlægges (*Action Planning*) (Trin 5).

For at komme fra kortlægning til handling og udfolde de innovative potentialer omkring planlægningen af handlingsplaner i fortolkningsfasen, er der i tråd med nordiske aktionsforskningsprincipper udviklet en innovationsmodel (Nielsen et al 2005). Overordnet bygger præmisserne for arbejdet med innovationsmodellen på dialogkonferencer (Gustavsén & Engelstad 1986) og afspejles i innovationsmodellen ved:

- En klar definition af, at beslutninger tages i formelle grupper, der involverer alle interessenter og sikrer åben diskussion af beslutningsgrundlaget. Sigtet er at undgå skjulte agendaer, mistanke om gruppebestemte alliancer og at beslutninger tages i korridoren.
- At analyser, problemløsninger og beslutninger baseres på resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen og screeningen af kontrol- og støttefunktioner.
- At fokus er lagt på organisationens problemer og ikke på individniveau.
- Et fokus på fremtiden, der indebærer fokus på de ændringer, der kan gennemføres for at løse problemerne snarere end hvem, der bærer skylden for den eksisterende situation.

Model 3 nedenfor, illustrerer grundelementerne i innovationsmodellen, der fortrinsvis består af to stadier. Det første stadie er udformningen af en rammebeskrivelse og det andet stadie indebærer en detaljeret handlingsplanlægning.



Model 3: Innovations model for fortolkningsfasen

I praksis operationaliseres innovationsmodellen gennem etableringen af en eller flere workshops på den pågældende virksomhed. Workshoppen fungerer som en lokal mødearena, hvor deltagerne på baggrund af styregruppens arbejde indføres i resultaterne fra de tidligere faser, forholder sig til de virksomhedsspecifikke ”patologier”, og de fremadrettede initiativer. Den præcise gruppering af deltagerne i workshoppen afhænger af, hvad der skønnes hensigtsmæssig i den pågældende organisation. F.eks. kan virksomheder der har selvstyrende grupper gøre brug af flere workshops.

Ved etableringen af workshoppen udarbejdes en rammebeskrivelse, der udgør nogle overordnede principper, som danner grundlag for workshoppens funktion og udformning. Rammebeskrivelsen indeholder således de begrænsninger, muligheder og formål, der er i forbindelse med udviklingen af en handlingsplan til forbedring af arbejdsmiljøet. Rammebeskrivelsen fremstår derfor som en mulighed for at diskutere arbejdsmiljø og medarbejdervelfindende og helbred for derigennem at udvikle en forståelse og accept af, hvad der rent praktisk kan realiseres indenfor organisationens rammer. På samme tid bliver deltagerne bevidste om hinandens ’skjulte’ behov og interesser og udvikler en forståelse ikke blot af egne, men også af andres synspunkter. Et vigtigt aspekt på dette stadie af ”*Risk Management*” processen, er, at så mange indgangsvinkler og formål bringes frem på scenen og at virksomheden formår at balancere mellem disse, så de ikke er i konflikt med hinanden. Rammebeskrivelsen skal være med til at sikre dette.

Innovationsmodellen er tænkt som en måde at facilitere og understøtte udviklingen af en realiserbar og praktisk handlingsplan på den pågældende virksomhed. Mere konkret stræber innovationsmodellen efter:

- At bringe nøglepersoner indenfor forskellige områder og niveauer sammen og at muliggøre et netværk mellem ledere, fagforeningsrepræsentanter, medarbejdere, bedriftslæger og personaleafdelingen og opfordre til åben kommunikation mellem alle parter. På denne måde samles en bred vifte af ekspertise, som allerede eksisterer i organisationen.
- At udvikle et overblik og en fælles forståelse af problemerne, som er blevet identificeret i spørgeskemaundersøgelsen og i screeningen af støtte- og kontrolfunktioner og hvilke kulturaspekter, der ligger til grund for disse. Herunder en vurdering af datamaterialets repræsentative grundlag og risikogruppens helbredsprofil.
- At sikre ejerskab til handlingsplaner og interventioner ved, at de personer, der bliver involveret i interventioner, enten som agenter eller modtagere, er bekendt med grundlaget for disse via direkte eller indirekte indflydelse.

- At udvikle realiserbare og gennemtænkte interventioner, der tager højde for de begrænsninger og muligheder, der findes i den enkelte virksomhed.

Innovationsmodellen etablerer således nogle konkrete spilleregler, hvor ledere, medarbejdere og støttefunktioner får mulighed for at udvikle og integrere deres ideer i forhold til at reducere risikofaktorer og styrke støttefunktionerne i virksomheden. Et andet formål er at give deltagerne tro på, at det nytter at gøre en indsats, samt skabe rammerne for, at deltagerne føler sig klædt på til at angribe problemstillinger, som normalt ikke bliver diskuteret og taget hånd om i hverdagen.

Når der er opnået konsensus om en rammebeskrivelse for arbejdet i workshoppen, kan den egentlige handlingsplanlægning begynde. Mere specifikt indebærer en detaljeret handlingsplan en beskrivelse af den planlagte intervention, påkrævede ressourcer, ansvarlige, tidsplan samt evaluering. Det er derfor vigtigt at sikre, at handlingsforslag er realiserbare og praktiske i henhold til ressourcer, ekspertise og kulturen i den pågældende organisation.

Som et grundelement i handlingsplanlægningen foretages en detaljeret prioritering af de forskellige aspekter, der er rejst i spørgeskemaundersøgelsen og screeningen, så der er konsensus om hvilke aspekter, der skal intervereres i forhold til. Generelt prioriteres interventioner efter følgende principper:

- En intervention skal tage udgangspunkt i de identificerede problemer.
- En intervention skal være praktisk implementerbar.
- En intervention skal dække så mange problemområder som muligt.

Principperne bag prioriteringen af de konkrete interventioner på virksomhedsniveau, fremstår som nødvendige af forskellige årsager. For det første er det ikke muligt at tage hånd om alle aspekter, der er rejst i spørgeskemaundersøgelsen og screeningen. For det andet tages der forbehold for, at det ikke altid er muligt, at alle parter bliver enige om, hvilke interventioner der bedst kan afhjælpe et givent problem. For det tredje er det problematisk at tro, at virksomheden kan ændre en del af organisationen, uden at denne ændring også påvirker andre dele af organisationen. Det bør derfor overvejes nøje, hvilke tilsigtede og utilsigtede effekter en intervention vil have. For det fjerde er det vigtigt at sikre sig, at løsningen af de respektive arbejdsmiljøproblemer vinder genhør på alle niveauer i virksomheden og inkorporeres i den strategiske beslutningstagen.

Erfaringerne med "*Risk Management*" viser imidlertid, at det ofte er udfordrende for virksomheder at udvikle handlingsplaner på baggrund af dataindsamlingsfasen. Særligt operationaliseringen af innovationsmodellen, hvor organisationen udvikler en dybdegående forståelse af kulturen i organisationen og skal diskutere sig frem til, hvordan problemerne gribes an på den mest effektive måde, er en udfordring. Følgende opmærksomhedspunkter er vigtige at holde sig for øje i fortolkningsfasen (trin 5):

- For at udnytte de iboende innovative potentialer i fortolkningsfasen er det afgørende at styregruppen er sammensat af personer med stor organisatorisk viden, der repræsenterer alle interessenter i virksomheden.
- Det er nødvendigt med flere møder i styregruppen til at klarlægge de underliggende patologier. Det er i den henseende ofte et praktisk problem at få samlet nøglepersoner til flere møder.
- Det er udfordrende og tidskrævende at udvikle fyldestgørende og klare handlingsplaner, der detaljeret beskriver handling, roller og ansvarsfordeling. Møder i workshoppen skal derfor ikke være for korte, da der skal være mulighed for konstruktive og innovative diskussioner om at prioritere indsatsområder og udvikle interventioner.
- At inddrage medarbejderne i innovations- og forandringsprocessen og anerkende deres ekspertise.

Risikoreduceringsfasen

Når innovationsprocessen er afsluttet og workshopdeltagerne har udviklet en handlingsplan med prioriteringer af, hvilke interventioner, der skal igangsættes, for at forebygge eller reducere de identificerede risikofaktorer, igangsættes implementeringen af de interventioner der er vedtaget (*Implementation*) (trin 6). Dette tidspunkt i "*Risk Management*" processen betegnes som risikoreduceringsfasen.

Implementeringen af de prioriterede interventioner i handleplanen indebærer ofte en øvelse, hvor konkrete elementer i arbejdet eller arbejdsprocedurer skal tilpasses. Omdrejningspunktet i risikoreduceringsfasen er således forandring og særligt forandringsprocesser med mennesker stiller store krav til medarbejderopbakning, støttefunktioner samt overvågning og styring af forandringsprocessen. Det drejer sig specielt om, at udlægningen af handleplanens retningslinjer og dermed de konkrete interventioner, når ud i alle kroge af virksomheden.

Til at sikre interventionernes udstrækning og effekt designes et risikoreduceringsprogram, hvor en eller flere undergrupper organiserer og udfører de planlagte tiltag. Der er flere vigtige principper, som skal efterleves i designet og styringen af risikoprogrammet på den pågældende virksomhed:

- Fortsat at sikre aktiv opbakning fra nøgleaktører og meningsdannere på virksomheden, såsom topledelse og de faglige repræsentanter.
- At skabe en realistisk vision af hvad der kan opnås ved gennemførelsen af de planlagte forandringer.
- At opfordre medarbejderne til at tage ejerskab over forandringsprocessen og udvikle deres muligheder for at influere på den.
- At yde den nødvendige støtte til den fornødne uddannelse og træning under og efter forandringsprocessen i det omfang det er nødvendigt.

Risikoreduceringsprogrammet fungerer som virksomhedens sikkerhed for, at implementeringen af de konkrete interventioner reflekterer og efterlever "*Risk Management*" tilgangens overordnede participative grundlag. Dette er specielt vigtigt i forandringsprocesser vedrørende det psykosociale arbejdsmiljø, da følelsen af ikke at have kontrol over sin arbejdssituation, er noget der kan forværre det psykosociale miljø (Cox et al 2000).

Særligt overvågningen af implementeringsprocessen og de deraf påkrævede forandringer kræver stor opmærksomhed. Her er det styregruppens opgave at overvåge risikoreduceringsprogrammets fremdrift og samtidig bidrage til, at gennemførelsen af interventioner forløber så let som muligt. I nogle tilfælde er styregruppen dog ikke den eneste oplagte indflydelsesrige forsamling. Styregruppen kan i erkendelse af dette nedsætte små grupper af forandringsagenter, der ude i de lokale enheder kan facilitere de interventioner og forandringer, der er forbundet med risikoreduceringsprogrammet. Gennem brug af forandringsagenter kobles processen tættere på medarbejderne, der i det nære miljø kan få diskuteret de proklamerede forandringer, så bekymringer reduceres og den nødvendige respons er til stede. Samtidig må styregruppen sikre sig fortsat at revidere gruppens sammensætning, så nøgleaktører med viden og beslutningskompetence, er involveret i styregruppens arbejde.

Overvågningen skal også sikre, at der bliver taget hånd om såvel politiske som følelsesmæssige komplikationer, hvilket kommer til udtryk gennem både formelle og uformelle initiativer. Formelt set gennem brug af de eksisterende informationskanaler på virksomheden og uformelt gennem årvågenhed overfor rygter og sladder mellem medarbejdere i de respektive enheder.

Følgende opmærksomhedspunkter er vigtige at holde sig for øje i risikoreduceringsfasen (trin 6):

- At forankre de pågældende interventioner blandt eksisterende strukturer og arbejdsprocedurer og sikre ensartethed i måden, hvorpå interventionerne implementeres.

- At sikre en sammenhængende strategi så medarbejderne kan se formålet med interventionen og er klar over, hvordan enkelte handlinger spiller sammen med den samlede proces.
- Holde momentum og sørge for, at der løbende er den nødvendige opfølgning. F.eks. i det som svarer til SU eller SiO.

Læringsfasen

Som tidligere omtalt, planlægges evalueringen parallelt med udviklingen af de respektive faser i ”*Risk Management*” processen og udgør dermed en rød tråd gennem hele processen. Evalueringen har karakter af proces- og effektevaluering, der skaber basis for en kontinuerlig forbedring. Den underliggende evalueringsproces sikrer dermed, at der fra starten af processen tages stilling til, hvordan de respektive faser og interventioner efterfølgende skal evalueres, herunder hvilken effekt, man er ude efter.

Den afsluttende evaluering (*Evaluation*) (Trin 7) er det sidste trin i ”*Risk Management*” processen og udgør den organisatoriske læringsfase. Det centrale spørgsmål i den organisatoriske læringsfase er, om interventionerne har haft den ønskede effekt? Evalueringen fokuserer derfor på, hvilken overordnet virkning handlingsplanen og de organisatoriske interventioner har haft. Derudover bruges evalueringen også som en mulighed for at gøre status på, hvad man har lært af processen, så dette kan tænkes ind i virksomhedens fremtidige arbejdsmiljøarbejde.

En måde at strukturere evalueringen på er ved at lave en intern sammenligning af forskellige grupper eller enheder i organisationen før og efter interventionen. Ved at foretage en intern sammenligning kan interventionens gennemslagskraft måles. Interventionens gennemslagskraft kan måles ud fra en hierarkisk tilgang bestående af tre niveauer:

- Det *første niveau* fokuserer på omfanget af opmærksomhed overfor interventionen
- Det *andet niveau* fokuserer på involveringen i interventionen.
- Det *tredje niveau* fokuserer på den direkte påvirkning af interventionen f.eks. i form af ændrede arbejdsprocedurer

De respektive niveauer udgør således tre forskellige grader af interventionens gennemslagskraft. Den laveste gennemslagskraft er opmærksomhed mod interventionen, mens den højeste grad af gennemslagskraft er de situationer, hvor arbejdsopgaver og arbejdsituation er blevet direkte berørt.

Det skal i forlængelse af dette gøres helt klart, hvorvidt evalueringen er baseret på et udsnit af en større medarbejdergruppe eller om den er baseret på hele medarbejdergruppen på den pågældende virksomhed. Følgende opmærksomhedspunkter er vigtige at holde sig for øje i læringsfasen (trin 6):

- Er medarbejderne blevet hørt og informeret i tilstrækkeligt omfang, så de har en klar fornemmelse af de forhold, der lægges til grund for risikoreducerende interventioner?
- Hvordan integreres forebyggelsesarbejdet med kerneydelsen, så det ikke tager ressourcer fra kerneydelsen?
- Er det lykkedes at sammenflette indsatsen med eksisterende initiativer, der ikke har en psykosocial etiket på sig?
- Hvordan sikrer man samarbejde mellem HR, SU/MED eller SiO? (Forskelligt perspektiv og forskelligt sprog).
- Føler medarbejderne ejerskab overfor de pågældende interventioner?
- Har processen været kendetegnet ved en klar ansvarsfordeling?
- Har der været afsat tilstrækkelig tid og ressourcer?

Ansvarsfordeling

Gennem de respektive faser i ”Risk Management” processen ændres billedet af, hvem der tager det overordnede ansvar for handling. Der lægges op til, at det er en ekstern facilitator, som har erfaring med processtyring, der kan facilitere diskussionen på de forskellige stadier i ”Risk Management” processen og mellem de respektive grupper i workshoppen. Det drejer sig om at skabe realistiske forventninger til handlingsplaner, assistere med problemløsningen, hvis der er nødvendigt, opsamle diskussionspunkter og sikre en fælles forståelse af hvad der besluttet og hvem der tager ansvar for hvad. Model 4 giver et skematisk overblik over ansvarsfordelingen i ”Risk Management” processen.

DATAINDSAMLINGFASEN (RISIKOVURDERING)				FORTOLKNINGSFASEN	RISIKOREDUCERINGSFASEN	LÆRINGSFASEN
Trin 1: Tilvænnning	Trin 2: Arbejds-systemanalyse	Trin 3: Spørgeskemaundersøgelse	Trin 4: Screening af kontrol- og støtte systemer	Trin 5: Innovationsproces	Trin 6: Implementering og interventioner	Trin 7: Evaluering
Forskere/ Facilitatorer						Organisation

Model 4: Ansvarsfordeling i Risk Management processen

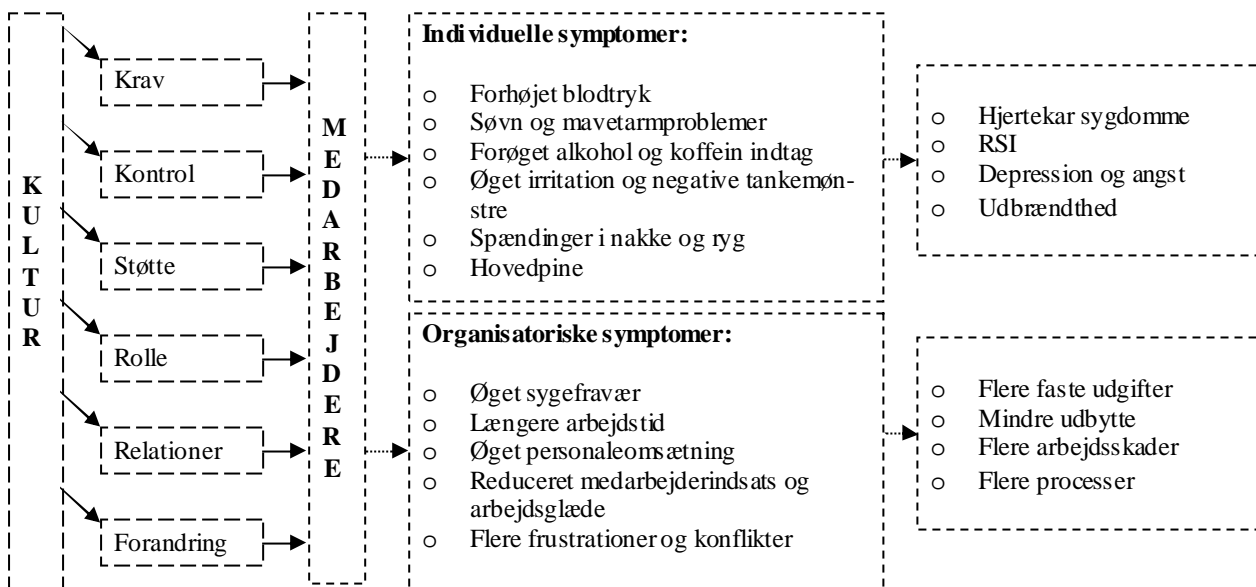
I de indledende faser er det forskerne eller andre facilitatorer, der vurderer mulighederne og tager de fornødne initiativer. Her indtager medarbejderne en mere konsultativ rolle, hvor de giver deres meninger til kende og giver råd og vejledning om processpørgsmål og om, hvorvidt analyserne giver et klart billede af arbejdsforholdene på virksomheden. Facilitatorerne sikrer også, at begreber og koncepter diskuteres med styregruppen, så videre kommunikationen foregår i et sprog, som umiddelbart kan genkendes af medarbejderne i organisationen.

Ansvarsfordelingen ændres dog, når resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og screening af støtte- og kontrolsystemer er fuldført. Gennem planlægnings- og interventionsfaserne, indtager facilitatorerne en mere tilbagetrukket rolle som rådgivere, mens ansvaret for udviklingen og fastlæggelsen af interventionerne er organisationens eget. Facilitatorerne ejer ikke problemerne og har ikke autoriteten til at tage hånd om problemerne. På de senere stadier kan facilitatorerne tilbyde teoretisk viden om arbejdsmiljø, og give anbefalinger på baggrund af deres tidligere erfaringer.

Management standards – en strategi til virksomhedens eget arbejde

I begyndelsen af 1990'erne startede de britiske myndigheder et omfattende udredningsarbejde med at indsamle viden om det psykosociale arbejdsmiljø. Udredningen var del af en politisk prioriteret indsats for at tage fat om, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø kunne håndteres. Målet var at udarbejde en strategi, som kunne være vejledende for virksomhedernes egenindsats i forhold til forebyggelse og forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Den indsamlede viden bestod af konkrete praktiske erfaringer fra det britiske arbejdstilsyn (HSE), konferencer og høringer samt konkrete og omfattende forskningsresultater, herunder "Risk Management" tilgangen (Mackay et al 2004; Cousins et al 2004b).

Som en vigtig del af udredningsarbejdet blev der fokuseret på seks psykosociale risikofaktorer, der hver især og på tværs af hinanden har betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Model 5 illustrerer forholdet mellem de seks psykosociale risikofaktorer og trivsel:



(Palmer et al 2003 ab, 2004)

Model 5: Sammenhæng mellem psykosociale risikofaktorer og trivsel

De seks betydende risikofaktorer for det psykosociale arbejdsmiljø kan opdeles i to typer af risikofaktorer:

- 1) De, der vedrører indhold; *Krav, Kontrol og Støtte*. Indenfor arbejdsmiljøforskningen er der evidens for, at disse tre risikofaktorer har indflydelse på helbred og velbefindende og de er forholdsvis tilgængelige for interventioner.
- 2) De, der vedrører kontekst; *Rolle, Relationer og Forandring*. Disse risikofaktorer er sværere at koble til helbred og velbefindende, og de interventioner der gøres brug af, er ofte mere komplekse og længere tid om at give resultater.

På baggrund af den indsamlede viden udviklede det britiske arbejdstilsyn (HSE) strategien; ”*Management Standards*”. ”*Management Standards*” udgør nogle overordnede standarder¹ for hver af de seks betydende psykosociale risikofaktorer og tilstræber et højt niveau af medarbejdertrivsel, organisatorisk ydeevne samt en helhedsorienteret dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Ideen bag brugen af en strategi baseret på standarder er dels at hjælpe arbejdsgivere til at blive bevidste om, hvad der forventes af dem ifølge lovgivningen og dels at skabe en mulighed for, at arbejdsgiverne kan overvåge organisationens evne til at håndtere det psykosociale arbejdsmiljø. Dette både i form af medarbejdernes helbred og trivsel, men også om den organisatoriske effektivitet forbedres. Formålet med ”*Management Standards*” kan sammenfattes i følgende hovedpunkter:

- At skabe en strategi, der bygger på dokumenteret forskning indenfor det psykosociale forskningsområde.
- At ændre arbejdsforholdene på virksomhederne ud fra et organisatorisk perspektiv.
- At gøre det lettere for den enkelte virksomhed at vurdere risikofaktorer og forebygge problemer relateret til det psykosociale arbejdsmiljø.
- At udvikle interventioner til forebyggelse og forbedring af de psykosociale arbejdsmiljø ud fra en ”bottom up” tilgang.
- At skabe incitament til, at arbejdsgiverne, arbejdstagerne og deres repræsentanter i fællesskab adresserer det psykosociale arbejdsmiljø og arbejdsrelateret stress i hele organisationen.
- At skabe nogle milepæle for en god psykosocial arbejdsmiljøpraksis, som den enkelte virksomhed kan bruge til at målrette den arbejdspladsbaserede indsats og tage hånd om årsagerne til en evt. ubalance i det psykosociale arbejdsmiljø.

”*Management Standards*” er iværksat gennem en pilotundersøgelse blandt 100 britiske virksomheder indenfor fem risikofyldte brancher. Brancherne dækkede større virksomheder indenfor kommunal og ministeriel administration, uddannelsessektoren, finanssektoren og sundhedssektoren. ”*Management Standards*” processen løber typisk over 18 måneder, hvoraf risikovurderingen og planlægningen af interventioner tager seks måneder og overvågningen og evalueringen af interventioner tager 12 måneder. Derudover har tilsynsførende fra det britiske arbejdstilsyn gennemgået intensiv træning i principperne bag ”*Management Standards*”. Der er ved afslutningen af denne rapport ikke foretaget en endelig evaluering af *Management Standards*.

Seks standarder for den psykosociale arbejdsmiljøindsats

I praksis består ”*Management Standards*” af seks standarder og en risikovurderingsproces. De seks standarder for det psykosociale arbejdsmiljø reflekterer hver især nogle ønskværdige vilkår eller karakteristika ved det psykosociale arbejdsmiljø, som den enkelte organisation gennem en løbende risikovurderingsproces kan arbejde hen imod at realisere.

I tabel 1 er de seks standarder bag ”*Management Standards*” fremstillet skematisk. Skemaet beskriver i første kolonne den forståelse, der ligger bag de enkelte standarder. Dette efterfølges i anden kolonne af en konkret forskrift, der er udgangspunkt for en vurdering af, hvorvidt den enkelte organisation honorerer eller adskiller sig fra den pågældende standard. I bestræbelserne på at ændre en situation, hvor en organisation oplever, at en eller flere standarder ikke kan honoreres, er der for hver af de seks standarder udarbejdet nogle specifikke opmærksomhedspunkter, som den enkelte organisation kan arbejde hen imod for at komme nærmere den ønskværdige standard. Disse er beskrevet i den sidste kolonne.

¹ Begrebet standard, som det bliver anvendt i en britisk sammenhæng, kan ikke umiddelbart overføres til en dansk sammenhæng. Her vil det være mere oplagt at bruge anbefalinger for en god psykosocial arbejdsmiljøpraksis.

Tabel 1: Skematisk oversigt over de seks standarder

Standard	Standardens foreskrifter	Opmærksomhedspunkter for at opnå den ønskede standard:
<p>1) Krav: Dækker over de krav virksomheden stiller til den enkelte medarbejder, såsom arbejdsbelastning og arbejdsprocedurer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne indikerer, at de er i stand til at håndtere krav i arbejdet. ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen stiller realistiske og opnåelige krav i forhold til den enkeltes arbejdstid. ▪ At medarbejderne gennem deres kompetencer og færdigheder kan honorere krav i arbejdet ▪ De enkelte job er designet således, at de svarer til den enkeltes ydeevne. ▪ Problemer i relation til medarbejdernes arbejdsvilkår adresseres.
<p>2) Kontrol: Handler om graden af indflydelse den enkelte medarbejder har på egne arbejdsforhold</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne giver udtryk for, at de har tilstrækkeligt med indflydelse over, hvordan de udfører deres arbejde. ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne oplever, at de har kontrol over arbejdsintensiteten, hvor det er muligt. ▪ Medarbejderne opmuntres til at bruge deres færdigheder og initiativ for at løse deres arbejdsopgaver. ▪ At der er plads til, at medarbejderne kan indgå i flere arbejdsopgaver og nye arbejdsprocesser. ▪ Organisation har fokus på læring og kompetencer og opfordrer den enkelte medarbejder til kompetenceudvikling. ▪ Medarbejderne oplever fleksibilitet og kan styre deres arbejdstid. ▪ At den enkelte medarbejder kan få rådgivning og sparring i forhold til arbejdsmønstre og trivsel.
<p>3) Støtte: Er et udtryk for graden af opmuntring, anerkendelse og ressourcer den enkelte medarbejder modtager fra ledelse og kolleger</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne indikerer, at de er tilfredse med den støtte og information, de får fra deres kolleger og ledere. ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ At organisationen har de nødvendige politikker og procedurer til at støtte den enkelte medarbejder. ▪ At der er udviklet klare retningslinjer for, hvordan ledelsen kan støtte og opmuntre deres medarbejdere. ▪ At der er udviklet retningslinjer, der kan guide medarbejderne til at støtte deres kolleger. ▪ Medarbejderne er bevidste om, hvilken støtte der er tilgængelig og hvor de kan få den. ▪ At medarbejderne har de fornødne ressourcer til rådighed til at løse deres arbejdsopgaver. ▪ At medarbejderne modtager regelmæssig og konstruktiv feedback.
<p>4) Relationer: Handler om at fremme arbejdsglæde og undgå konflikter og tage hånd om</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne giver udtryk for, at de ikke er udsat for mobning, konflikter eller chikane på jobbet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen fremmer positiv adfærd og kommunikation for at sikre retfærdighed og undgå konflikter. ▪ Organisationen arbejder for at sikre

Standard	Standardens foreskrifter	Opmærksomhedspunkter for at opnå den ønskede standard:
negativ adfærd	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<p>relevant information- og videndeling blandt medarbejderne.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen har etableret klare retningslinjer for at forebygge eller løse uacceptabel adfærd. ▪ At lederne ved, hvordan de kan tage hånd om problemer med negativ eller uacceptabel adfærd. ▪ At medarbejderne ved, hvor de kan rapportere konkrete episoder og hændelser.
<p>5) Roller: Et spørgsmål om, at medarbejderne forstår deres rolle i organisationen og om organisationen sikrer, at den enkelte medarbejder ikke har modstridende roller</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne indikerer, at der er en klar ansvarsfordeling og rolleklarhed. ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen skal så vidt muligt sikre, at de opgaver, der pålægges medarbejdere, er kompatible med de enkelte medarbejders ansvarsområde. ▪ At den enkelte medarbejder informeres om ansvarsområde og rolle i organisationen. ▪ Organisationen skal så vidt muligt sikre, at de opgaver, der pålægges medarbejdere, er gennemskuelige og klart definerede. ▪ Medarbejderne skal have muligheder for at diskutere forhold vedrørende deres ansvarsområde eller rolle i organisationen.
<p>6) Forandring: Er et udtryk for hvordan organisatorisk forandring bliver håndteret og kommunikeret i organisationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medarbejderne giver udtryk for, at organisationen tilstræber medindflydelse og medinddragelse, når der gennemføres organisatoriske forandringer. ▪ Tilstedeværelsen af lokale procedurer, der tager hånd om individuelle problemer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationen giver løbende information, så medarbejderne er i stand til at forstå rationalerne bag forandringerne. ▪ Organisationen skal sikre medarbejderindflydelse ved at inddrage medarbejderne i alle faser af forandringsprocessen. ▪ Medarbejderne er bevidste om, hvilke konsekvenser forandringerne vil få for deres arbejdssituation ▪ At medarbejderne får den nødvendige træning og efteruddannelse til at håndtere forandringer. ▪ Medarbejderne er bekendt med varigheden af forandringsprocessen. ▪ Medarbejderne har adgang til den nødvendige støtte og rådgivning under og efter forandringerne.

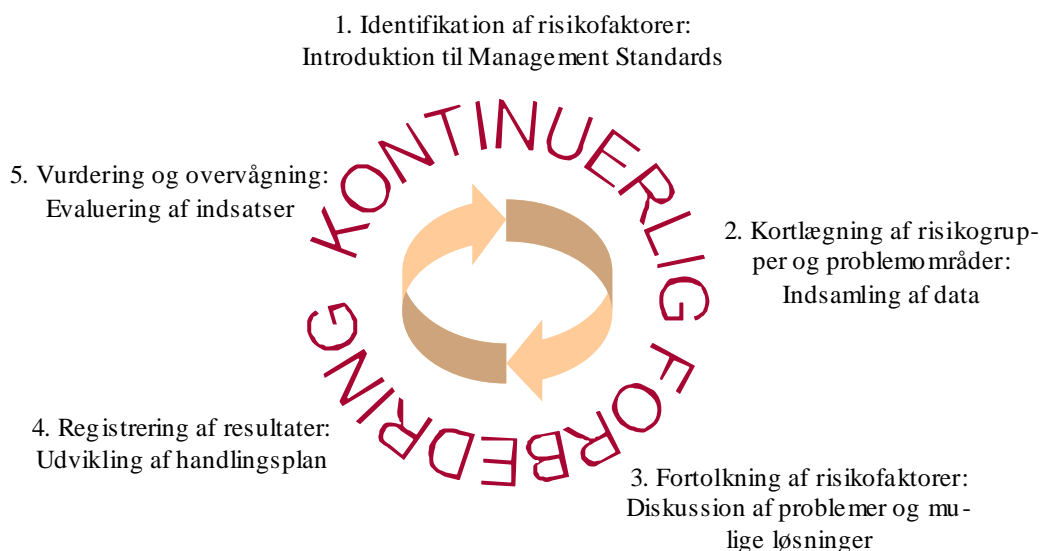
”Management Standards” tilfører et refleksivt element til den organisatoriske forebyggelse af psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Intentionen er, at den enkelte virksomhed ved at spejle sig i de foreskrevne standarder for de seks betydende risikofaktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, bliver i stand til at identificere forskellen mellem den nuværende psykosociale arbejdsmiljøsituation og de ønskværdige standarder som ”Management Standards” foreskriver. På baggrund af denne viden kan den enkelte virksomhed danne sig et

overblik over de konkrete ubalancer og igangsætte målrettede tiltag og god dialog omkring forbedring og forebyggelse af det psykosociale arbejdsmiljø.

Fra kortlægning til handling

I tråd med ”Risk Management” forståelsen indeholder ”Management Standards” en konkret risikovurdering, der udgør den bagvedliggende proces for den arbejdspladsbaserede operationalisering af ”Management Standards”. Risikovurderingsprocessen minder i store træk om ”Risk Management” processen og forløber over flere forskellige stadier.

Selv om risikovurdering ofte fremstilles som en proces med flere trin, skal ”Management Standards” forstås som en kontinuerlig proces, der ikke stopper ved det sidste trin. En alternativ måde at forstå processen på, er at se ”Management Standards” som en ”Gap-analysis”, hvor ”Management Standards” udgør målet for organisationen. Altså en proces, hvor de identificerede problemer i samarbejde med medarbejderne, bliver koblet til konkrete interventioner, der kan bidrage til at ”lukke huller” i virksomhedernes psykosociale arbejdsmiljøindsats. Model 6 illustrerer den cykliske procesform, der karakteriserer ”Management Standards”.



Model 6: Risikovurderingsprocessen i Management Standards

Processen forløber over fem stadier. Det første stadie udgør en generel introduktion til ”Management Standards”, hvor strategien lanceres på alle niveauer i virksomheden. På næste stadie kortlægges den aktuelle situation på baggrund af medarbejdernes opfattelse af det psykosociale arbejdsmiljø i den respektive afdeling eller enhed. Dette gøres dels gennem eksisterende data i virksomheden og dels via et spørgeskema og et analyseredskab udviklet i sammenhæng med ”Management Standards”.

På tredje stadie bruges datamaterialet efterfølgende til at vurdere, hvor godt den enkelte organisation klarer sig målt efter hver af de seks standarder. Dette sker gennem fokusgruppeinterview blandt de ansatte på virksomheden, så løsninger kan diskuteres og fastsættes lokalt. På den måde kan den enkelte virksomhed ud fra medarbejdernes synspunkt tage stilling til, hvilke faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, der skaber problemer samt, hvilke områder der bidrager positivt til forebyggelsen af psykosociale arbejdsmiljøproblemer. På baggrund af disse diskussioner udvikles på fjerde stadie en konkret handlingsplan, og interventioner målrettes de specifikke forhold og de behov, der er gældende for den respektive målgruppe. Femte stadie udgør en løbende overvågning og evaluering af handlingsplanens retningslinjer og interventioner.

*”1. Stadiet: Hvad er formålet med Management Standards? -
Brugen af standarder kan synliggøre ’sorte huller’ i arbejdsmiljøindsatsen”*

Udgangspunktet for virksomhedens forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø er de seks standarder. Det er derfor vigtigt, at den enkelte organisation er bevidst om, hvad standarderne skal bruges til og hvordan de skal fortolkes i forhold til den konkrete arbejdsmiljøsituation, før risikovurderingsprocessen påbegyndes. I den forbindelse er det vigtigt at holde sig for øje, at de seks standarder ikke nødvendigvis forekommer alene, men mange gange interagerer i en kompleks sammenhæng.

Som et andet vigtigt forhold nedsættes en styregruppe, der har ansvaret for at initiere og understøtte arbejdet med ”Management Standards”. Styregruppen sikrer også, at der er en klar forståelse og fordeling af roller og ansvar før, under og efter processen. Styregruppen bør repræsentere så mange interesser som muligt og indeholder typisk; Den øverste ledelse, repræsentanter for mellemledere, faglige medarbejderrepræsentanter fra SIO og SU, repræsentanter fra HR-stab, bedriftslæge og/eller psykolog samt andre relevante funktioner.

Med udgangspunkt i de seks risikofaktorer prioriterer interessenterne på virksomheden indledningsvis de respektive faktorer alt efter, hvilke faktorer, der vurderes at have størst betydning for organisationen. Prioriteringen af risikofaktorer sammenlignes efterfølgende med spørgeskemabesvareelserne i ”Management Standards”, så konkrete ubalancer fremhæves.

Før virksomheden kan begynde at overføre principperne fra ”Management Standards” til konkret praksis og gå videre til næste stadiet, bør styregruppen imidlertid sikre sig, at der er taget højde for følgende forhold:

- En klar forståelse af ”Management Standards”.
- Den øverste ledelses aktive støtte til den psykosociale arbejdsmiljøindsats.
- At ledelses- og medarbejderrepræsentanter deltager i styringen af indsatsen.
- At medarbejderne er informeret om initiativet og den planlagte proces.
- At der føres protokol over konkrete handlinger og beslutninger.

*”2. Stadiet: Hvor stort er omfanget af psykosociale arbejdsmiljøproblemer? -
Alle medarbejdere kan rammes af psykosociale arbejdsmiljøproblemer, men de kan også være en del af løsningen”*

De fleste virksomheder indsamler løbende information vedrørende trivsel og helbred, som de kan gøre brug af for at få en indikation af den psykosociale arbejdsmiljøsituation. Dette er som regel i form af trivselsundersøgelser, statistikker over sygefravær etc. Det eksisterende datamateriale bruges til at skabe et generelt billede af, hvordan virksomheden klarer sig i forhold til ”Management Standards”, men fungerer også som en indledende manøvre, der synliggør risikogrupper og problemområder i det psykosociale arbejdsmiljø. Efterfølgende supplerer denne viden den information, der indsamles, som led i arbejdet med ”Management Standards”. Derudover udgør eksisterende personale-, trivsels- eller fraværspolitikker indikatorer for den aktuelle arbejdsmiljøindsats.

Som et hjælpemiddel til at måle, hvorvidt det aktuelle psykosociale arbejdsmiljø lever op til en eller flere af de seks betydende psykosociale arbejdsmiljøstandarder og til at skabe overblik over, hvilke forhold, der kræver særlig opmærksomhed, er der som en del af ”Management Standards” udviklet et ’Risikomåleredskab’ og et ’Analyseredskab’.

Risikomåleredskabet (*The Risk Indicator Tool*) skal hjælpe den enkelte virksomhed med at komme fra kortlægning til handling og udgør et spørgeskema bestående af 35 spørgsmål, som adresserer forskellige risikofaktorer i arbejdet, der er kendt som potentielle risikofaktorer for det psykosociale arbejdsmiljø. Risikofakto-

rerne i spørgeskemaet stemmer overens med de seks psykosociale arbejdsmiljøstandarder bag ”*Management Standards*”.

Spørgeskemaet distribueres til medarbejderne i virksomheden, der svarer på spørgsmålene ud fra deres opfattelse af, hvordan de forskellige aspekter påvirker deres arbejdssituation. Designet af risikomåleredskabet er således baseret på at indfange medarbejdernes opfattelse af deres arbejdslivssituation og reflekterer dermed også den forhåndenværende arbejdsmiljøindsats og stresshåndtering på virksomheden. Svarene behandles efterfølgende ved brug af det tilhørende analyseredskab i ”*Management Standards*”².

Før virksomheden bevæger sig videre til det næste stadie bør styregruppen sikre sig at følgende forhold er på plads:

- En anerkendelse af, at psykosociale arbejdsmiljøproblemer potentielt kan ramme alle medarbejdere.
- At virksomheden har behandlet og sikret det tilgængelige datamateriale, der indikerer potentielle problemområder.
- At eksisterende datamateriale er sammenlignet med ”*Management Standards*”.
- Identificeret eventuelle betændte områder i det psykosociale arbejdsmiljø.
- At ledelses- og medarbejderrepræsentanter aktivt involveres i styringen af indsatsen.
- At medarbejderne løbende informeres om indsatsens fremskridt og den planlagte proces.
- At protokollen over konkrete handlinger og beslutninger ajourføres.

”3. Stadie: Hvilke problemer er der tale om og hvad skal der til for at de løses? - Holdbare løsninger kræver en åben og fælles dialog”

En god måde at diskutere de psykosociale arbejdsmiljøproblemer på og koble disse til konkrete løsninger, er ved at gøre brug af fokusgrupper på 6-10 medarbejdere³. Gennem fokusgrupper kan medarbejdere fra en specifik arbejdsgruppe få lov til at diskutere de identificerede problemer mere detaljeret, og der kan tages højde for lokale udfordringer i den konkrete problemløsning.

For at strukturere udviklingen af konkrete løsningsforslag til identificerede psykosociale arbejdsmiljøproblemer, skal fokusgruppen overveje, hvorvidt forskrifterne i ”*Management Standards*” efterleves i den pågældende virksomhed.

På baggrund af diskussionerne i fokusgrupperne skal den enkelte fokusgruppe fremsætte konkrete anbefalinger, der efterfølgende kan omsættes til handlingsplaner. Ud fra de enkelte anbefalinger foretager ledelsen en prioritering af indsatsområder, der kommunikeres tilbage til fokusgrupperne, hvorefter udviklingen af en overordnet handlingsplan igangsættes. På dette stadie er kommunikationen mellem medarbejdere, faglige repræsentanter og ledelse meget vigtig. Det er specielt vigtigt, at der sker en løbende opdatering, så medarbejdere og ledelse har en fælles opfattelse af, hvad der er blevet diskuteret, og hvilke anbefalinger man kommer frem til.

Udover etableringen af en fælles problemforståelse kan der også være tale om individuelle problemområder, som størstedelen af medarbejderne ikke finder problematiske. Det er i den henseende vigtigt, at den individuelle problemløsning ikke negligeres, men løses sideløbende med ”*Management Standards*” processen.

² Både spørgeskemaet til kortlægning af risikofaktorenes betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og analyseredskabet til behandling af data fra spørgeskemaet kan findes på det britiske arbejdstilsyns hjemmeside <http://www.hse.gov.uk>

³ For at hente inspiration til, hvordan fokusgrupper fungerer, har HSE udviklet en fokusgruppeguide, der findes på det britiske arbejdstilsyns hjemmeside <http://www.hse.gov.uk>

Før virksomheden bevæger sig videre til det næste stadie bør styregruppen sikre sig at følgende forhold er på plads:

- At medarbejderne gennem fokusgrupperne har haft mulighed for en mere detaljeret stillingtagen til problemområderne.
- At individuelle problemstillinger adresseres på lige fod med den fælles problemløsning.
- At ledelses- og medarbejderrepræsentanter er aktivt involveret i beslutningsprocessen.
- At ledelsen har orienteret medarbejderne om prioriteringen af handleplanens aktiviteter med en forpligtelse til at følge op.
- At medarbejderne løbende informeres om indsatsens fremskridt og den planlagte proces.
- At protokollen over konkrete handlinger og beslutninger ajourføres.

*”4. Stadie: Hvilke elementer er vigtige for udviklingen af en handlingsplan? –
Et er søkort at læse noget andet er skib at føre”*

For at skabe overblik over prioriteringen af de psykosociale problemområder, der skal håndteres og for at udstikke nogle retningslinjer for, hvordan de pågældende løsninger føres ud i livet, udfærdiges en samlet handlingsplan. Handlingsplanens vigtigste formål er, at sikre overensstemmelse mellem de udtrykte hensigtserklæringer og de aktiviteter virksomheden sætter i værk for at tage hånd om de psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Handlingsplanen skal som minimum inkludere følgende forhold:

- En klar definition af hvilke problemområder, der er tale om.
- Hvordan problemområderne er blevet identificeret og beskrivelse af målsætning.
- Hvad der ligger bag udvælgelsen af de pågældende foranstaltninger.
- Hvilke foranstaltninger, der er tiltænkt at kunne tage hånd om problemområderne.
- Udviklingen af en tidsplan med deadlines for arbejdet med løsningen af de respektive problemområder samt en klar ansvarsfordeling for arbejdets udførelse.
- En forpligtelse til at sikre løbende feedback til hele organisationen om handlingsplanens indhold og fremdrift.

Handlingsplanen skal efterfølgende godkendes af den øverste ledelse og medarbejder- og ledelsesrepræsentanter og kommunikeres ud til medarbejderne, så medarbejderne i de enkelte afdelinger eller enheder kan se, at der sættes konkrete handlinger bag anbefalingerne og diskussionerne på foregående stadie.

Der eksisterer ikke en a priori beskrivelse eller et format for udviklingen af en handlingsplan, men ”*Management Standards*” inkluderer en skabelon, der kan være anvendelig som inspiration for de enkelte virksomheder. Tabel 2 illustrerer et eksempel på udformningen af en handlingsplan:

Tabel 2: Skabelon til udvikling af handlingsplan

Standard	Mål for indsatsen	Aktuel situation	Praktiske foranstaltninger	Hvem er ansvarlig for at udføre arbejdet?	Hvornår træder foranstaltninger i kraft?	Hvordan orienteres medarbejderne?	Er målet nået?
1) Krav: Organisationen stiller realistiske og opnåelige krav i forhold til den enkeltes arbejdstid.	Bedre overensstemmelse mellem arbejds-mængde og arbejdstid.	Dårlig/ utilstrækkelig indsats. Arbejds-mængde er ikke planlagt og topper ofte i perioder med ferie.	A) Planlægge arbejdet bedre og tale med andre afdelinger om tilførslen af midlertidige ressourcer i presede perioder. B) Gennem månedlige møder at etablere en bedre dialog med medlemmeme om kommende ferieperioder for at forebygge problemer med arbejds-mængden.	A) Mellemlederne tager bestik af situationen og foreligger ideer for topledelsen. B) Medarbejderne og mellemlederne i fællesskab.	A) Behandles på næste ledergruppe møde. B) Med det samme.	A) Via månedlige møder og personaleblad. B) Gennem månedlige møder.	A) Ja (Dato) B) Ja – løbende aktivitet.

Før virksomheden bevæger sig videre til det næste stadie bør følgende forhold være på plads:

- Der er udarbejdet en fyldestgørende handlingsplan, der er godkendt af den øverste ledelse samt medarbejder- og ledelsesrepræsentanter.
- At medarbejderne er blevet inddraget i handlingsplanen så de er bevidste om de foranstaltninger der sættes i værk, hvornår det foregår og hvordan processen overvåges.
- At medarbejderne løbende informeres om indsatsens fremskridt og den planlagte proces.
- At protokollen over konkrete handlinger og beslutninger ajourføres.

*”5. Stadie: Hvordan bedømmes den arbejdspladsbaserede indsats? –
Evaluér indsatsen og informér om fremgang og resultater”*

I bestræbelserne på at tage hånd om de psykosociale arbejdsmiljøproblemer og komme nærmere en situation der afspejler indholdet i de enkelte standarder, er det essentielt, at alle handlinger og interventioner løbende gennemgås og bedømmes ud fra deres anvendelighed og effekt. I den forbindelse fremstår to elementer særligt centrale:

- At sikre, at de aktiviteter der gennemføres stemmer overens med de nedskrevne foranstaltninger i handlingsplanen og at udførelsen af de pågældende interventioner sker i overensstemmelse med retningslinjerne i handlingsplanen (f.eks. at møder afholdes).
- At evaluere handlingsplanen i henhold til medarbejdernes anbefalinger.

Designet af evalueringsprocessen afhænger af hvilken type løsninger, der er udviklet, men skal rettes mod de personer, der har været direkte berørt af de pågældende interventioner. En anden måde at indsamle viden om, hvilken effekt handlingsplanen har haft, er ved at kigge på data vedrørende medarbejderomsætning, sygefravær og produktivitet og sammenligne disse tendenser med handlingsplanens fremskridt.

Det præcise tidspunkt for, hvornår overvågningen og evalueringen skal påbegyndes afhænger af, hvor lang tid det vil tage at implementere de enkelte interventioner, og hvor lang tid fokusgruppen forventer det vil tage, før interventionen får en reel betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. I lyset af dette er det vigtigt at huske på, at "*Management Standards*" handler om at opnå gradvise forbedringer i den psykosociale arbejdsmiljøindsats, og at en succesfuld brug af "*Management Standards*" er et spørgsmål om løbende at arbejde med medarbejdernes evne til at adressere de enkelte problemområder.

OPSAMLING

Enhver organisatorisk indsats rettet mod psykosociale arbejdsmiljøproblemer er forbundet med udfordringer, der knytter sig til komplekse sociale problemstillinger. 'Risk Management' og "Management Standards" udgør i den henseende nogle overordnede koncepter, der kan guide virksomheder i udvikling og implementering af målrettede interventioner til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. Brugen af "Risk Management" og "Management Standards" er imidlertid ikke forbundet med præfabrikerede garantier eller mekanisk generede interventioner. Udfordringen er derfor, at interventioner skal tilpasses den pågældende målgruppes behov og den arbejdsmæssige og organisatoriske kontekst, de befinder sig i.

Overførbare til danske forhold

Overordnet set tager "Det britiske eksempel" udgangspunkt i skandinaviske traditioner og der er derfor en række forhold, det burde være muligt at integrere i de danske arbejdsmiljøtraditioner. Med ovenstående gennemgang i baghovedet er næste skridt derfor at reflektere over, hvilke aspekter af "Risk Management" og "Management Standards", der udgør potentialer i forhold til en dansk sammenhæng samt hvilke aspekter, der kan videreudvikles.

Potentialer i forhold til at bruge metoderne i en dansk sammenhæng:

- Mange virksomheder er nået til et punkt, hvor de har indset, at et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø kan have store sociale og økonomiske omkostninger, men de mangler vejledning om, hvordan de kan gøre noget ved problemerne. "Management Standards" udgør i den henseende et praksisorienteret interaktivt procesredskab, der stilles til rådighed for de virksomheder, som gerne vil i gang med en systematisk psykosocial arbejdsmiljøindsats. Det er vigtigt ikke kun at have fokus på målsætningen, men i større omfang at pointere processen og hvordan virksomhederne etablerer en god kultur omkring den psykosociale arbejdsmiljøindsats.
- I mange tilfælde gør danske virksomheder allerede brug af nogle af de processuelle elementer, som er beskrevet i "Risk Management" og "Management Standards", men de er ikke altid sat i system. Gennem "Risk Management" og "Management Standards" tilbydes en struktur for god forebyggelse, som kan inspirere virksomhederne i deres arbejde med psykosocialt arbejdsmiljø.
- En anden mulighed kunne være at bruge de processuelle elementer fra "Risk Management" tilgangen og "Management Standards", som en ramme for en systematisering af de eksisterende materialer og værktøjer, der er til rådighed indenfor det psykosociale område i den danske arbejdsmiljøpraksis.
- En styrke ved "Risk Management" og "Management Standards" er det stærke fokus på det organisatoriske niveau og beskrivelsen af de processer og de samarbejdsrelationer, der karakteriserer indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø, frem for et ensidigt fokus på individniveau.
- Et andet aspekt med potentialer, er muligheden for at "skræddersy" initiativer, så de matcher den organisatoriske kontekst, hvori problemløsningen skal foregå. Her tilbyder primært "Risk Management" en fremgangsmåde, der kan tilpasses til den enkelte virksomheds behov og målrette de pågældende interventioner.
- Der eksisterer allerede en APV-procedure i Danmark, som elementer fra "Risk Management" og "Management Standards" processen kan knyttes til. Der er således gode muligheder for at supplere APV-proceduren som vi kender den i dag. F.eks. minder risikomåleredskabet (*Risk Indicator Tool*) meget om 'tredækker' spørgeskemaet, som er udviklet af NFA.

- Fasemodellen i ”*Risk Management*” tilgangen er interessant. Her tilbyder fortolkningsfasen en mulighed for at komme videre fra risikovurderingens kortlægning og frem til konkrete handlinger. Særligt udviklingen af en handlingsplan og en fælles forståelse af sammenhængen mellem problemområder og risikogrupper, så der ikke foretages for hurtige løsninger, men udvikles realiserbare og gennemtænkte interventioner, udgør vigtige fokusområder. I den forbindelse vil et væsentligt opdrejningspunkt, i en dansk sammenhæng, være at gøre en indsats for at udbrede indholdet og kendskabet til denne fase og forklare, hvorfor denne fase er så vigtig for at skabe helhedsorienterede løsninger.
- Brugen af fokusgrupper, hvor medarbejdernes egen opfattelse af de psykosociale arbejdsmiljøproblemer diskuteres, udgør et andet interessant element. Det handler dels om, at de medarbejdere, der er berørt af problemerne, har mulighed for at komme med anbefalinger og dels om, at virksomheden har mulighed for at grave dybere i de psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Medarbejdere har således mulighed for at bidrage med ideer baseret på deres ekspertviden om arbejdssituationen og opnå ejerskab ved selv at have indflydelse på de tiltag der skal skabe arbejdsmiljøforbedringer.
- ”*Management Standards*” lægger vægt på, at den psykosociale arbejdsmiljøindsats er en kontinuerlig forebyggelsesproces. Dette forstærkes af et gennemgående læringsperspektiv, hvor der især i ”*Risk Management*” sker en løbende overvågning og evaluering af aktiviteterne i de respektive faser.
- Kommunikation og dialog udgør vigtige bagvedliggende elementer i ”*Risk Management*” tilgangen og er aspekter, der forsat kræver bevågenhed og strategisk videreudvikling. Projektet er meget sårbart, hvis ikke det er markedsført på en ordentlig måde. Tilvænningsfasen fremstår i den henseende som et aspekt, der fra start af kan medvirke til at sikre, at ledelsen bakker op om processen og er indstillet på at investere tid, ressourcer og energi i projektet.
- Derudover udgør den løbende informations- og kommunikationsstrategi et aspekt, der medvirker til at holde gang i den interne dialog, så der sker en løbende forventningsafstemning og medarbejderne løbende opdateres om processens fremskridt og resultater. At sikre den nødvendige kommunikation omkring processen udgør derfor et fokusområde med stor betydning for en succesfuld psykosocial arbejdsmiljøindsats.

Udfordringer for at kunne bruge metoderne i en dansk sammenhæng:

- Brugen af standarder bør omfortolkes i en dansk sammenhæng, da der ved brugen af standarder ind sættes et niveau for, hvornår den psykosociale arbejdsmiljøindsats er i orden, hvilket kan fremstå problematisk med hensyn til dansk arbejdsmiljøpraksis. I lyset af dette ville en mere holdbar løsning være at skifte termen ”standarder” ud med retningslinjer eller anbefalinger for en god psykosocial arbejdsmiljøpraksis. Konkrete anbefalinger eller retningslinjer kan bruges som afsæt for at igangsætte en dialog om, hvilke risikofaktorer der er til stede og hvilket forebyggelsesniveau dette skal medføre.
- Et andet fokusområde har været virksomhedernes modenhed i forhold til at igangsætte forbyggende indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø. På nuværende tidspunkt indeholder ”*Risk Management*” eller ”*Management Standards*” ikke overvejelser om, hvordan man får fat i de virksomheder, der ikke kan selv. Strategien henvender sig mere til virksomheder, der i forvejen kan og gør en masse i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø.
- Tilstedeværelsen af de rette kompetencer for at bære processen udgør et udviklingsområde. Særligt facilitatorrollen er vigtig, da denne fordrer en høj grad af professionalisme. I den henseende er det vigtigt, at virksomheden er bevidst om, hvilke interne kompetencer, der er til stede og hvilken type kompetencer, der er brug for, så de rette kompetencer identificeres. Dette aspekt er mindre belyst i ”*Risk Management*” og ”*Management Standards*” og behøver øget bevågenhed.

