

Learning Lab B

Effektive indsatser for psykosocialt arbejdsmiljø i SMV'er: Hvad virker og hvorfor?

Onsdag den 15. maj 2024

Med afsæt i forskningen satte Learning Lab B fokus på, hvilke effektive indsatser der findes i arbejdet med SMV'er – og under hvilke betingelser de opnår succes. I den forbindelse inviterede vi en række kyndige fagpersoner til at deltage og dele deres viden og faglige perspektiver. Sammen gennemgik, kvalificerede og diskuterede vi den bedst tilgængelige viden om, hvad der virker i SMV'er, når det handler om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Forud for Learning Lab B blev tre forskningsgrupper bedt om at identificere dansk og international litteratur for at bidrage til et samlet overblik over viden om indsatser, drivere og barrierer mv., der er relevante i en dansk SMV kontekst. Forskningsgruppernes resultater blev delt på Learning Lab'et i følgende oplæg:

Syddansk Universitet: Forbedring af arbejdsmiljøet bygger forståelse af de små virksomheder

Peter Hasle, professor ved Institut for Teknologi og Innovation, SDU

Copenhagen Business School: Interventioner i SMV'er

Christian Dyrlund Wåhlin-Jacobsen, lektor ved Institut for Organisation, CBS

Danmarks Tekniske Universitet: Particinatorisk forandring, skalering og evaluering

Kasper Edwards, seniorforsker ved Institut for Ingeniørteknologi og -didaktik, DTU

Syddansk Universitet: Forbedring af arbejdsmiljøet bygger forståelse af de små virksomheder

Peter Hasle, professor ved Institut for Teknologi og Innovation, SDU

Peter Hasle præsenterede sit og Hans Jørgen Limborgs arbejde med udfordringerne ved at forbedre arbejdsmiljøet i SMV'er. Oplægget fremhævede, at ejerledere ofte står overfor en kompleks række opgaver samt begrænsede ressourcer, hvorfor arbejdsmiljøet risikerer at blive nedprioriteret, selvom det er essentielt for virksomhedens langsigtede succes. Peter Hasle peger på, at ejerlederne ofte undervurderer risici og overvurderer egen viden og kontrol over arbejdsmiljøet. Derudover kan de være skeptiske over for eksterne rådgiveres indblanding, og mange ser systematisk arbejdsmiljøarbejde som spild af tid.

De nuværende strategier for arbejdsmiljø i SMV'er, såsom lovgivning, tilsyn og information via internettet, er ofte utilstrækkelige. Derfor er der behov for nye tilgange, som bedre kan integreres i SMV'ers daglige drift. Peter Hasle foreslog en samlet strategi, der indebærer støtte fra interessentorganisationer, skræddersyede løsninger til specifikke brancher samt integrering af arbejdsmiljø med virksomhedens forretningsmål.



Hasle og Limborgs forskning viste også positive erfaringer fra pilotprojekter, hvor støttesystemer og tilpassede indsatser har haft en mærkbar effekt. Disse indsatser kan dog ofte falde fra hinanden, hvis de mangler organisatorisk forankring eller er for omkostningstunge. Derfor er det afgørende at udvikle løsninger, som er økonomisk overkommelige og let tilgængelige, samt at styrke tilliden til de organisationer, der tilbyder støtten.

Oplægget konkluderede med, at en succesfuld arbejdsmiljøindsats i SMV'er kræver en holistisk tilgang, hvor arbejdsmiljøet integreres naturligt i virksomhedens øvrige mål og daglige operationer. Dette kræver, at der udvikles nye strategier, som er realistiske og tilpasset de unikke udfordringer, som SMV'er står overfor.

Copenhagen Business School: Interventioner i SMV'er

Christian Dyrlund Wåhlin-Jacobsen, lektor ved Institut for Organisation, CBS

Christian Dyrlund Wåhlin-Jacobsen fra CBS præsenterede sit og Johan Simonsen Abildgaards arbejde med interventioner i SMV'er. Oplægget lagde vægt på, at psykosociale arbejdsmiljøproblemer udgør en betydelig byrde for SMV'er, som ofte har begrænsede ressourcer til at håndtere udfordringerne effektivt. I takt med, at medarbejdertrivsel bliver et stadig vigtigere konkurrenceparameter, særligt i lyset af demografiske ændringer og et øget fokus på højt arbejdsudbud, er det nødvendigt at udvikle og implementere relevante og tilpassede arbejdsmiljøtiltag.

Oplægget præsenterede en gennemgang af tidligere studier, der overvejende har fokuseret på individuelle tilgange. Mens disse tilgange har vist sig effektive til at reducere akutte symptomer, er deres forebyggende effekt mindre klar. Et vigtigt tema i præsentationen var derfor betydningen af at vælge interventionsstrategier, der er tilpasset SMV'ernes særlige behov. Wåhlin-Jacobsen pegede på prædesignede forskningsbaserede forebyggelsespakker, som en effektiv tilgang. Dog understregede han, at økonomisk og praktisk støtte er afgørende for at sikre succes i mindre virksomheder.

Medarbejderinddragelse blev også fremhævet som en nøglefaktor i trivselsindsatser, da SMV'er ofte har kort fra tanke til handling, hvilket gør det lettere at implementere beslutninger hurtigt og effektivt. Endelig blev teknologiske løsninger, såsom apps og digitale værktøjer, præsenteret som en potentiel måde at fremme trivsel og arbejdsmiljø på, selvom der stadig mangler forskning på området.

Afslutningsvis blev der fremhævet fire væsentlige faktorer, der skal tages i betragtning ved implementering af arbejdsmiljøtiltag i SMV'er:

- interventionens tilpasning til arbejdspladsens unikke forudsætninger
- risikoen for negative konsekvenser ved manglende succes
- vigtigheden af grundig forberedelse og opfølgning
- nødvendigheden af at opbygge varige arbejdsmiljøkompetencer i organisationen

Danmarks Tekniske Universitet: Participatorisk forandring, skalering og evaluering

Kasper Edwards, seniorforsker ved Institut for Ingeniørteknologi og -didaktik, DTU

Kasper Edwards fra DTU Engineering Technology præsenterede eksperimenter som en metode til organisatorisk forandring. Han fremhævede, at traditionelle implementeringsstrategier ofte fejler, fordi de ikke tager højde for medarbejdernes engagement og de uforudsigelige sammenhænge mellem årsag og virkning. I stedet foreslog han korte, tidsafgrænsede eksperimenter, der giver mulighed for at undersøge, lære og opnå erfaringer uden krav om specifikke resultater.

Kasper Edwards præsenterede flere case-studier, hvor eksperimenter blev anvendt, bl.a. i projektet "Future Work Lab" hvor virksomheder som Danske Bank, Top Danmark og Velliv deltog. Eksempelvis beskrev han "Det Store Fordybelseseksperiment", som viste, at dedikeret tid til fordybelse kan påvirke stressniveauer positivt. Han diskuterede også, hvordan succesfulde eksperimenter kan skaleres gennem træningsprogrammer som "Train the Trainer", hvor ledere og medarbejdere uddannes i at gennemføre og evaluere interventionseksperimenter.





En udfordring ved implementering af forandringsinitiativer er at måle deres effekt. Edwards anbefalede brugen af metoder som Effect Modifier Assessment (EMA), der hjælper med at vurdere, hvordan eksterne faktorer påvirker resultaterne af interventioner. Han fremhævede derfor vigtigheden af at forstå virksomheders kontekst for at sikre retvisende evalueringer.

Generelt understregede Edwards' oplæg, at organisationsforandringer ikke altid bør betragtes som en lineær proces, men i stedet som en række eksperimenter, der skal give plads til læring og justering undervejs.

Tematiske drøftelser

Som del af workshoppen blev deltagerne inddelt i grupper sammensat af deltagere, der arbejder indenfor lignende fagområder. I disse grupper blev der drøftet spørgsmål specifikt for gruppens vidensfelt til problemstillingen om psykosociale indsatser i SMV'er. Nedenfor fremgår en sammenfatning af disse drøftelser.


-
-  *Hvad er de mest effektive virkemidler inden for lovgivning, herunder incitamenter (gulerod) og sanktioner (pisk)?*
 -  *Ved vi noget om hvordan effektiviteten af disse virkemidler varierer afhængigt af konteksten? Herunder eksempelvis jobgrupper, brancher, typer af virksomheder og deres størrelser.*
-


Lovgivning blev fremhævet som et nødvendigt fundament, især inden for arbejdsmiljø. Tilsyn fra arbejdstilsynet blev diskuteret som en effektiv, men dyr måde at sikre overholdelse af arbejdsmiljøregler. Det blev nævnt, at der anvendes en risikomodel for at målrette tilsyn mod brancher eller virksomheder med kendte problemer, hvilket kan være mere effektivt end tilfældige kontroller.

Deltagerne diskuterede brugen af incitamenter som en måde at motivere virksomheder til proaktivt at arbejde med arbejdsmiljøet, før der opstår problemer. Dette kunne være i form af information og vejledning om, hvordan de kan forbedre deres praksis for at undgå tilsyn, eksempelvis ved at informere dem om kommende tilsyn, hvilket kan motivere virksomheder til at tage proaktive skridt for at undgå sanktioner.

Sanktioner blev anerkendt som nødvendige, men det blev også bemærket, at de ikke kan stå alene. Sanktioner bør kombineres med vejledning og dialog for at være mest effektive, især i små virksomheder, der måske ikke har ressourcerne til at forstå eller implementere komplekse lovgivningskrav.

Der blev rejst spørgsmål om, hvordan effektiviteten af forskellige virkemidler varierer afhængigt af faktorer som virksomhedens størrelse, branche og jobtyper. SMV'er kan have sværere ved at implementere systematiske løsninger på grund af mangel på ressourcer og kompetencer. For dem kan tilsyn være dyrere og mindre effektivt uden tilstrækkelig vejledning. Deltagerne lagde derfor lagt vægt på behovet for bedre vejledning og forebyggende indsatser, særligt inden for det psykiske arbejdsmiljø. Dette blev fremhævet som en nødvendig strategi for at sikre, at ressourcerne prioriteres der, hvor problemerne er størst, snarere end at foretage generelle kontroller.

 *Hvad mangler der, som I har viden om? Hvilke vigtige perspektiver eller temaer er ikke blevet tilstrækkeligt belyst, og hvor kan vi finde yderligere viden om disse emner?*

 *Hvilke aktører kunne I godt tænke jer at få i spil når vi taler om forebyggelse af mentale sundhedsudfordringer i SMV'er?*

Der blev peget på SMV'ernes stærke lokale ansvarsfølelse som en vigtig faktor, der kunne udnyttes bedre i interventioner og reguleringsinitiativer. Der var fokus på, hvordan man kan åbne døren ind til disse virksomheder og motivere dem gennem lokale fællesskaber og ansvar.

Deltagerne efterspurgte flere instrumenter og incitamenter fra det offentlige side, der kunne motivere virksomheder til at engagere sig i de ønskede indsatser. Der blev nævnt eksempler som økonomiske incitamenter og fællesskaber som mulige tiltag.

Deltagerne påpegede, at der er behov for systematisk indsamling af data om processer og resultater, især i små organisationer, for at kunne



lave meningsfulde evalueringer og analyser. I denne sammenhæng var der enighed om vigtigheden af at dele erfaringer fra projekter, hvor man har opnået målbare resultater.





Hvilke indsatser kender I, hvor der er blevet samarbejdet på tværs eller på trods og som har virket?

Deltagerne fremhævede vigtigheden af at inkludere både fagpersoner, der arbejder med arbejdsmiljø og trivsel, samt kommunikationsfolk, der kan sikre, at initiativer når ud til de rette målgrupper. Der blev også nævnt behovet for en bredere ejerskabsfølelse, hvor ikke kun de fagligt interesserede, men også kommunikationsfolk, der bidrager til at formidle budskabet effektivt. En strategi med interessegrupper blev nævnt, hvor partnere kan vælge fokusområder, der er relevante for deres organisationer, hvilket skaber større ejerskab og involvering.

Følgende konkrete samarbejdsindsatser blev fremhævet:

- *Fysioterapeutisk intervention i en større virksomhed:* Et projekt blev nævnt, hvor en fysioterapeut gik rundt og vurderede arbejdsmiljøet på forskellige arbejdsstationer og interagerede direkte med medarbejderne. Dette førte til øget opmærksomhed på arbejdsmiljøproblemer og hurtigere implementering af løsninger.
- *Brug af apps til risikovurdering på byggepladser:* Et forslag om at bruge apps til at udføre risikovurderinger blev diskuteret. Disse apps kan bruges af ledere eller andre ansvarspersoner til at registrere sikkerhedsforhold og rapportere tilbage til ledelsen for at sikre organisatorisk forankring.
- *Træning af nøglepersoner i dialogværktøjer:* Der blev lagt vægt på betydningen af at træne tillidsvalgte og andre nøglepersoner i at føre dialoger om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Kompetencerne til at tage disse samtaler er essentielle for at skabe forandringer på arbejdspladsen.

-
-  *Hvilke initiativer kender I til, der har haft succes med at sætte fokus på forebyggelse blandt SMV'er, og hvordan er det blevet grebet an? Herunder, skal der til for at motivere og understøtte SMV'er, og hvad er barriererne?*
-  *Hvordan implementeres viden fra arbejdsrelaterede mentale sygdomsforløb i virksomhederne og omsættes til konkrete forebyggende tiltag?*
-

Et initiativ, der blev nævnt, er et samarbejde mellem kommuner og private virksomheder, som fokuserer på at tilbyde specifikke forebyggende indsatser på virksomhedsplan. Dette inkluderer blandt andet webinarrækker rettet mod både ledere og medarbejdere, som har vist sig effektive til at skabe opmærksomhed omkring forebyggelse på individniveau. En specifik indsats, der blev fremhævet, er brugen af ABC-modellen som et redskab i arbejdet med livsstilsforandringer. Modellen bliver brugt sammen med andre faglige redskaber for at fremme sundhed og trivsel i virksomheder.

Der blev påpeget, at det kan være motiverende for SMV'er at have adgang til data og analyser, som viser sammenhængen mellem arbejdsforhold og sundhedsudfordringer. Dette kan skabe incitament for virksomhederne til at tage ejerskab over forebyggende initiativer. En væsentlig barriere, der blev fremhævet, er manglen på tid og ressourcer i SMV'er til at håndtere forebyggende initiativer systematisk. Dette er især en udfordring for mindre virksomheder, som måske ikke har dedikeret personale til HR-opgaver.

Generelt ønskede deltagerne mere forskning og vidensdeling på området, som kan understøtte SMV'er i deres forebyggelsesarbejde. Dette kan hjælpe virksomhederne med at forstå og handle på de data og indsigter, der bliver præsenteret for dem.



-
- ❓ *Hvilke undersøgelser, viden og erfaringer om interventioner kan I bidrage med, som komplementerer forskning?*
 - ❓ *Hvilke effektive interventioner kender I, der har været målrettet specifikke arbejdspladser, brancher eller målgrupper? Og baseret på jeres erfaring, hvad har så vist sig at fungere for hvem?*
-

Deltagerne fremhævede vigtigheden af at kombinere forskningsbaseret viden med erfaringsbaseret indsigt. En af de centrale pointer var, at sproget og formidlingen af interventioner er afgørende.

Deltagerne diskuterede også, hvordan økonomi og produktivitet bør integreres i diskussionen om interventioner. Det blev foreslået, at interventioner, der kan demonstrere en positiv økonomisk effekt, har større chance for at blive implementeret. Her er det vigtigt at have øje for, at der er betydelige forskelle mellem brancher, når det kommer til, hvilke typer interventioner der er effektive. For eksempel kan rengøringsbranchen og hotel- og restaurationsbranchen have gavn af visuelle redskaber grundet sprogbarrierer, mens andre brancher som portørarbejde kan bruge digitale værktøjer. Deltagerne fremhævede en række konkrete indsatser og virkemidler:

- *Digitalisering af værktøjer:* Der blev nævnt en digitalisering af SG-profilen, som er et værktøj designet til at hjælpe ledere med at forbedre trivsel på arbejdspladsen. Dette værktøj er gamificeret, hvilket gør det lettere for brugerne at engagere sig.
- *Kernekvadranten:* Dette værktøj blev nævnt som et redskab for ledere til at forstå sig selv og deres medarbejdere bedre, med henblik på at forbedre trivsel og håndtere konflikter.
- *Visuelle redskaber til udenlandske medarbejdere:* I brancher som rengøring og hotel- og restauration, hvor mange medarbejdere ikke taler dansk, blev der udviklet visuelle værktøjer for at imødekomme sprogbarrierer.

- *Netværk for ledere*: Der blev oprettet netværk for ledere, hvor de kunne sparre med hinanden om ledelsesmæssige udfordringer. Disse netværk blev set som en vigtig kilde til støtte, især for ledere, der arbejdede alene.
- *Interventioner i service- og dagligvaresektoren*: I dagligvarebutikker blev der udviklet interventioner, som tog udgangspunkt i, at de fysiske forhold ikke var den største udfordring, men snarere det psykiske arbejdsmiljø, hvor medarbejderne ikke kunne trække sig tilbage og få en pause. Der blev arbejdet med specifikke interventioner som "bus-break" i dagligvarebutikker, som skulle give medarbejderne mulighed for at trække sig tilbage og få en pause, samt aktiviteter for pædagoger, der integrerede fysisk aktivitet i deres arbejde.



Præsentationsslides findes her:

Interventioner i SMV'er, Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen og Johan Simonsen Abildgaard Institut for Organisation, CBS

Forbedring af arbejdsmiljøet bygger forståelse af de små virksomheder Peter Hasle og Hans Jørgen Limborg.

Participatorisk forandring, skalering og evaluering, Lektor, PhD, Kasper Edwards, DTU Engineering Technology.

Rapporter:

Sammenfatning af forskningsviden om arbejdsmiljøarbejde og rådgivning af små virksomheder, Hans Jørgen Limborg & Peter Hasle

Viden om effektive indsatser til at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder: Hvad virker, for hvem, hvorfor, og hvilke barrierer og muligheder eksisterer for indsatserne, Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen og Johan Simonsen Abildgaard