

Notat – 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, Institut for Organisation, Copenhagen Business School

Baggrund

Dette notat sigter mod at beskrive relevant forskning ift. indsatser til at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Opgaven er udført på baggrund af dialog med og et skriftlig oplæg med Necto, og i oplægget trækker vi både på vores eksisterende viden og øvrige udgivelser, som vi er blevet bekendte med i processen. Oplægget er rettet mod at kunne indgå i en fremtidig forskningsoversigt, som udarbejdes af Necto.

Forudsætninger

Det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er har stor samfundsmæssig betydning. Det er alment kendt, at SMV'er numerisk udgør en meget stor andel af virksomheder, både dansk og internationalt, og at en betydelig del af arbejdsstyrken er beskæftiget i SMV'er. Psykosociale arbejdsmiljøproblemer har store individuelle, relationelle, og organisatoriske konsekvenser, og ekstrapolering ud fra tidligere analyser indikerer samlede omkostninger i størrelsesorden 20-30 milliarder DKK i en dansk kontekst pr. år (European Agency for Safety and Health at Work, 2017; LO, 2007). Forskellige analyser peger på en sammenlignelig samlet forekomst af psykosociale arbejdsmiljøproblemer i SMV'er som i øvrige virksomheder (Chen et al., 2022; Inoue et al., 2010; Lai et al., 2015).

Det antages, at der i de kommende år vil være en fortsat høj efterspørgsel efter arbejdskraft grundet den demografiske udvikling og behov for opdaterede kompetencer inden for fx teknologi, miljø og sikkerhed. Grundet denne efterspørgsel kan der forekomme et øget fokus på et godt psykosocialt arbejdsmiljø som konkurrenceparameter blandt virksomheder ift. tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere. Arbejdstagernes fokus på et godt arbejdsmiljø kan også sættes i relation til, at der i den offentlige debat kan ses en megatrend med fokus på forbedring af arbejdsforholdene, fx ift. ønsker om høj oplevet meningsfuldhed og fleksibilitet ift. arbejdstid og frihed (CONCITO, 2023; Dansk Magisterforening (DM), n.d.).

På baggrund af det øgede politiske fokus på at øge arbejdsudbuddet, er det også sandsynligt, at der i de kommende år kan forekomme øgede krav til arbejdspladserne ift. håndteringen af arbejdsmiljøproblemer, herunder psykosociale arbejdsmiljøproblemer, der tegner sig for en stor andel af den samlede sygdomsbyrde. SMV'er har begrænsede økonomiske og praktiske muligheder for at opbygge og vedligeholde et "hvilende

beredskab”, der kan håndtere mange forskelligartede udfordringer ift. psykosocialt arbejdsmiljø (Eurofound & EU-OSHA, 2014; A. J. Martin & LaMontagne, 2018; Schreibauer et al., 2020). Ligeledes kan økonomiske begrænsninger gøre det vanskeligt for SMV’er at benytte konsulentbistand på en case-by-case basis. Dertil kommer at markedet for konsulentbistand kan opleves af SMV-ejere/ledere som uigennemskueligt, ligesom kvaliteten i ydelserne typisk kun kan vurderes erfaringsbaseret. Dette taler for, at der centraliseret udvikles former for støtte, der kan komme en bred vifte af SMV’er til gode, med en passende tilpasning til de lokale forhold.

Det må dog forventes, at spørgsmålet om hvilke interventioner, der er effektive, afhænger af fx de konkrete psykosociale arbejdsmiljøproblemer, branche og andre relevante kontekstuelle forhold. Der er i begrænset omfang gennemført interventionsprojekter i SMV’er, og brancher, hvor det er praktisk vanskeligt at gennemføre interventioner i, synes særligt dårligt beskrevne (Aust et al., 2023; A. J. Martin & LaMontagne, 2018; Tsantila et al., 2023). Vi vil nedenfor gennemgå de relevante interventionsstudier, vi har identificeret, men grundet deres begrænsede antal, vil vi også forholde os til hvorvidt der findes relevant viden fra relaterede forskningsområder. Her fokuserer vi på generelle interventionsstrategier (fx medarbejderinddragelse), der synes særligt relevante i en SMV-kontekst og på viden om, hvordan fx forhold vedrørende implementeringen af interventioner kan have betydning for det arbejdsmiljø-mæssige udbytte.

Eksisterende forskning om interventioner i SMV’er

Der synes desværre kun at være relativt få studier af interventioner i SMV’er med fokus på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Som nævnt ovenfor kan dette tænkes at hænge sammen med, at interventionsforskning generelt er meget ressourcekrævende, selv når der kun indgår enkelte arbejdspladser. Hvis forskningen skal have mulighed for at opnå statistisk signifikante resultater, kræver det et stort antal deltagere, hvilket igen betyder, at der skal rekrutteres et stort antal SMV’er. Selve rekrutteringen og koordineringen med de mange arbejdspladser kan være meget tidskrævende. Derudover kan det stipuleres, at mange SMV’erne på grund af ressourcebegrænsninger har vanskeligere ved fx at afsætte tid og ressourcer til at indgå i forskningsprojekter.

Nedenfor gennemgås de studier, vi har identificeret til denne opgave. Vi bemærker, at det ikke har været muligt at lave en systematisk litteraturgennemgang inden for opgavens ramme. Det kan også overvejes, om der kan identificeres yderligere relevante interventionstilgange på baggrund af konkrete interventionsprojekter i større virksomheder, men hvor designet synes at være overførbart til mindre virksomheder, fx med udgangspunkt i tidligere studier om effektive organisatoriske interventioner (Aust et al., 2017; Ipsen et al., 2015).

Magnavita (2018) beskrev resultater af en intervention i en virksomhed med 57 medarbejdere inden for servicebranchen. Interventionen bestod af støtte fra en arbejdsmediciner tilknyttet arbejdspladsen og etablering af medarbejderinddragende grupper med henblik på at forbedre arbejdsmiljøet. Medarbejderne identificerede selv forskellige problemer, fx højt arbejdspress og ulige fordeling af opgaver, og udviklede løsningsforslag for at håndtere disse. Studiet viste positive ændringer ift. effort-reward imbalance og reduktion i symptomer på depression blandt deltagerne. Det skal dog bemærkes, at der ikke indgik en kontrolgruppe, og at der samtidig blev iværksat andre tiltag på virksomheden, der kan have bidraget til effekten.

Martin og kolleger (A. J. Martin et al., 2020; A. J. Martin & LaMontagne, 2018) beskriver projektet Business in Mind, der havde fokus på mental sundhedsfremme i SMV'er med udgangspunkt i en indsats fra ejere og/eller ledere. I projektet anvendtes ressourcer i form af fx videoer, som kan ses af ledere og medarbejdere, samt manualer og lignende skriftligt materiale, som SMV-ejere eller ledere kan anvende med henblik på mental sundhedsfremme. Indsatsen blev både tilbudt i en version, hvor deltagerne selv anvendte materialet på egen hånd, og hvor implementeringen understøttedes telefonisk (6 samtaler á 30 minutter med en psykolog under uddannelse). Effektevalueringen viste små, men signifikante positive effekter ift. selvrapporteret psychological distress og psykologisk kapital blandt deltagerne, men kun i gruppen, der modtog telefonisk støtte.

H-Work projektet (Angelis et al., 2020; Pelzer et al., 2023) sigter mod at forbedre mentalt helbred i SMV'er. Der er, ud fra vores vidende, endnu ikke publiceret effektstudier ud fra metoden, men der er udgivet en række artikler, der beskæftiger sig med projektets design og analyser på baggrund af data indsamlet på nuværende tidspunkt. Projektet synes omfattende og involverer 10 deltagerorganisationer på tværs af fem europæiske lande. I projektet anvendes en såkaldt multilevel-tilgang med interventionsaktiviteter på flere niveauer (individ, gruppe, ledelse og organisation). I projektet er udviklet tre såkaldte toolkits, der sigter mod at understøtte medarbejdere og ledelse på de deltagende virksomheder i at gennemføre kortlægning og vurdering af deres arbejdsmiljø, planlægge relevante handlingsplaner, og evaluere og følge op på implementeringen af disse handlingsplaner. I projektet anvendes strategier som medarbejderinddragelse og digitale teknologier (se nedenfor).

Treven og Potocan (2005) diskuterer forskellige tilgange til stresshåndtering med udgangspunkt i mulighederne for særligt små virksomheder. Herunder nævnes individrettede tilgange såsom fysisk aktivitet, vejrtrækningsøvelser og meditation med særlig fokus på, hvordan der kan udvikles samlede forløb med forskellige elementer, der hver især understøtter medarbejdernes stresshåndtering. Artiklen indeholder nogle anbefalinger til, hvordan sådanne forløb kan designes, men ikke fx en evaluering af sådanne forløb. Det kan også bemærkes, at de nævnte anbefalinger er af noget overordnet karakter

og ikke fokuserer på, hvordan forhold ved selve arbejdet, organisationen eller fx ledelsen bidrager til stress og kan håndteres.

Ipsen et al. (2015) præsenterer en procesevaluering af en stressforebyggende indsats oprindeligt designet til større virksomheder, men tilpasset til SMV'er. I projektet indgik hhv. to IT- og to industri-virksomheder (31-187 medarbejdere). Interventionen inkluderede forskellige faser med fokus på kortlægning, udvikling af arbejdsmiljøinitiativer og implementering, men også en struktur for hvordan interventionen skulle forløbe lokalt gennem udpegning af interne facilitatorer og en løbende projektgruppe. Forfatterne beskriver, at bl.a. interventionens fokus på involvering af både medarbejdere og ledere synes at styrke implementeringen, ligesom kvaliteten af lederes og facilitatorers bidrag til processen er af afgørende betydning for implementeringen. Omvendt udfordrer travlhed og et betydeligt fokus på de løbende arbejdsopgaver implementeringen, og forfatterne peger på, at fx medarbejdere på skiftehold eller som arbejder på distancen kan risikere at blive koblet af indsatsen.

Hogg et al. (2021) gennemførte et systematisk litteraturreview af interventionsstudier med fokus på at reducere symptomer på depression og angst blandt medarbejdere og ledere i SMV'er. De identificerer i alt syv relevante studier, herunder det ovennævnte af Martin og kolleger. Studierne er gennemført i tre forskellige europæiske lande samt USA, Australien, Pakistan og Sydkorea og flere har et større antal deltagere (n=122-1986). Fem ud af de syv studier fokuserer på tilgange baseret på kognitiv adfærdsterapi i enten individuel eller gruppe-sætning, mens kun enkelte af studierne fokuserede på mere organisatorisk rettede tiltag. Dette kan formentlig forklares ud fra de individrettede udfaldsmål, men det er værd at nævne, da mange psykosociale arbejdsmiljøproblemer er relateret til netop forhold på job- eller arbejdspladsniveau. Blandt studierne var tre RCT'er, et ikke-randomiseret effektstudie med kontrolgruppe, og tre effektstudier uden hverken randomisering eller kontrolgruppe. Studierne viser varierende, men generelt positive resultater: mens nogle studier ikke kan påvise en effekt af interventionen, viser andre mellemstore effektstørrelse ift. fx symptomer på depression og angst med høj statistisk sikkerhed. Ift. at intervenere i SMV'er peger forfatterne på, at de observerede effektstørrelser er på linje med interventioner i større organisationer. Dog hæfter de sig ved, at aktiviteterne i flertallet af de inkluderede interventioner foregik uden for virksomheden eller telefonisk. Forfatterne udlægger dette som et resultat af, at ledere i mindre virksomheder er mindre tilbøjelige til at synes, at denne type indsatser bør foregå på arbejdet. Det nævnes også, at der synes at være et højere frafald end i lignende studier gennemført i større virksomheder. Mængden og kvaliteten af kontakt til deltagerne (fx face-to-face vs. telefonisk) synes at hænge positivt sammen med interventionernes effekt, men det er ikke muligt at sige, om en evt. stigning i effektstørrelse er proportionel med de ekstra omkostninger, kontakten medfører. Forfatterne konkluderer endelig, at de identificerede studier generelt havde

metodemæssige udfordringer, og at der savnes mere og bedre forskning ift. interventioner mod mentale helbredsproblemer i SMV'er.

Interventionsstrategier med særlig relevans ift. SMV'er

Forebyggelsespakker

Fra 2010-2015 gennemførte Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø et projekt om forebyggelsespakker, der havde fokus på at tilvejebringe forskningsbaserede og manualiserede interventioner til medarbejdere i forskellige nedslidningstruede brancher, fx autovirksomheder (Dziekanska et al., 2013), bygge og anlægsvirksomheder (Kvorning et al., 2013) og døgninstitutioner/hjemmepleje (Smith et al., 2013). Interventionerne sigtede mod forskellige typer af arbejdsmiljøproblemer, der var særligt udbredte som årsag til nedslidning i de nævnte brancher, og ud af de tre ovennævnte brancher var der derfor kun forebyggelsespakker rettet mod psykosociale arbejdsmiljøproblemer i døgninstitutioner/hjemmepleje. Det skal bemærkes, at forebyggelsespakkerne indledningsvist blev tilbudt med mulighed for at få økonomisk støtte til at kompensere for de ansattes anvendte tid og deltagelse af en konsulent med relevant viden, og de nævnte evalueringer fokuserer på denne første periode. Senere blev disse økonomiske rammer ændret, så fx konsulentudgifter ikke blev dækket, og vi har ikke identificeret evalueringer ud fra det opdaterede design.

Rapporten af Smith et al. angiver bl.a., at der var udbredt tilfredshed med udbyttet af forebyggelsespakkerne. Herunder nævnes det, at muligheden for praktisk støtte fra en konsulent opfattedes som vigtigt grundet bl.a. travlhed. Der peges også på, at der har været delte meninger om kommunikationen til de deltagende arbejdspladser om interventionerne, og at nogle arbejdspladser har ønsket bedre muligheder for at tilpasse indholdet til deres lokale kontekst. Derudover efterspurgte arbejdspladserne bl.a. mere støtte til at fastholde indsatsen efter forebyggelsespakkens udløb.

Rapporterne fra de øvrige to brancher (Dziekanska et al., 2013; Kvorning et al., 2013) forholder sig som nævnt ikke til indsatser over for psykosociale arbejdsmiljøproblemer, men til gengæld til brancher, der falder bedre inden for dette notats opdrag. Her blev der bl.a. lagt vægt på, at det var vigtigt, at aktiviteterne var forenelige med arbejdspladsens praktiske muligheder, fx for at holde lukket under temadage og lignende.

Samlet peger de tre rapporter på, at en tilgang baseret på forebyggelsespakker kan være virksom. Men der ønskes et højt niveau af økonomisk og praktisk støtte fra virksomhedernes side, da gennemførelsen ellers for mange vil være udfordrende. I og med at virksomheder med særlige arbejdsmiljøproblemer netop også kan være udfordret på andre måder (fx økonomisk), synes det således relevant, at udbyderne af forebyggelsespakkerne har

betydelige ressourcer, der kan komme virksomhederne til gode. Derudover sås der potentielle udfordringer ift. balancen mellem ensartethed og overblik på den ene side og behovet for lokale tilpasninger på den anden: fx kan det tænkes, at materiale og kommunikation omkring forebyggelsespakkerne nødvendigvis må bygge på nogle forudsætninger og ikke kan afspejle alle de forskellige forhold, der gør sig gældende på faktiske arbejdspladser. Men dette skaber et mere lokalt behov for at oversætte forebyggelsespakkernes anvisninger ud fra de muligheder og begrænsninger, der gælder for den enkelte virksomhed.

Inddragelse

En central faktor i nordisk arbejdsmiljøpraksis er medarbejderinddragelse. Inddragelse er både meget oplagt for SMV'er, hvor afstanden fra medarbejdere til ledelsen er lille, og potentielt svært da SMV'er kan have et mindre formaliseret samarbejds miljø. På store offentlige og private arbejdspladser er der både lokale og centrale samarbejdsudvalg, hvori inddragelse er formaliseret, og dette er ikke altid tilfældet i SMV'er.

Det bør vurderes hvilken slags medarbejderinddragelse, der er relevant og realistisk i relation til den konkrete situation. Medarbejderinddragelse kan tage mange former og have meget forskelligt omfang (Abildgaard, Hasson, et al., 2020): handler det om at inddrage for at opnå fælles løsninger, for at få medarbejderne med på tiltag fra ledelsen, eller er målet med inddragelse decideret at beslutningsprocesser skal ske i fællesskab? Som det nævnes nedenfor, kan medarbejderinddragelse være en betydelig styrke ift. at kvalificere virksomheders arbejdsmiljøindsats, men udbyttet vil afhænge af, om rammerne for inddragelsen er passende. Fx kan for snævre rammer og dermed begrænset indflydelse være dræbende for medarbejdernes engagement, mens uklare rammer kan være vanskelige at navigere i for medarbejderne (Ajslev et al., 2020; Olsen et al., 2020).

I studier som evaluerer på arbejdsmiljøindsatser ser inddragelse ud til at være en væsentlig komponent. Eksempelvis har et studie i tre industrivirksomheder (herunder 1 SMV) fundet sammenhænge mellem en omfattende medarbejderinddragende indsats på teamniveau og forbedringer i kollektiv efficacy og arbejdsmiljøet (Abildgaard, Nielsen, et al., 2020; Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2017).

I forhold til inddragelse er det også værd at overveje, at faktorer med relation til inddragelse i sig selv er del af et godt arbejdsmiljø. Det er dokumenteret at indflydelse i arbejdet, samarbejde og gode relationer ledere og medarbejder imellem har generelle positive effekter på arbejdsmiljøet på tværs af sektorer på det danske arbejdsmarked (Clausen et al., 2019).

Teknologiske løsninger

I takt med at vores samfund er blevet digitaliseret, og digitale løsninger som e-mail, e-Boks, SoMe og har revolutioneret vores dagligdag, så er der også tiltag og forsøg med at bruge digitale værktøjer til at understøtte arbejdsmiljøet (Jenny & Bauer, 2023). Fælles for disse er, at de tilbyder løsninger som understøtter og aflaster arbejdspladsen i deres arbejdsmiljøarbejde.

Et eksempel, som er relevant at nævne, er NFA's løsning Safety observer (*Safety Observer (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø)*, n.d.). Grundlæggende tilbyder Safety Observer en platform, hvor man let kan gennemføre runderinger af arbejdsmiljø. Man kan via en app tælle afvigelser, tage billeder af arbejdsmiljøudfordringer, og let skabe dataoverblik over tid ift. arbejdsmiljø.

En type tiltag, som der findes forskellige versioner af, er apps til at måle trivsel - eksempelvis at medarbejderne vurderer, om hver arbejdsdag har været god eller dårlig, eller at man hver uge eller måned. Disse handler om at tilbyde en foruddefineret målemetode til at monitorere trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Relevansen for SMV'er er især, at frekvente gentagne målinger kan være med til at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen, og at traditionelle lange trivselsmålinger kan være svære at gennemføre for virksomheder uden en HR-afdeling.

Et aktuelt projekt gennemført på Statens institut for Folkesundhed på SDU afprøver muligheden for at bruge en chatrobot til at understøtte arbejdsmiljøarbejdet, især på arbejdspladser som ikke har en organisation der supporterer arbejdsmiljøindsatsen. Ideen med at arbejdsgrupper kan spørge chatbot'en SuSa om råd om detaljer i processen synes at have et betydeligt potentiale for SMV'er (Skov et al., 2022).

OPSUMMERING: Potentialerne for at anvende digitale løsninger synes at være stort i SMV'er, da denne gruppe sjældent har store HR/arbejdsmiljøafdelinger med erfarne konsulenter som gennemfører aktiviteter. Der synes derfor at være betragtelige muligheder for en lille virksomhed i eksempelvis at anvende afprøvede app-løsninger for at understøtte processer. Der er dog værd at være opmærksom på de risici, som er oplyst for apps og andre digitale løsninger, herunder at værktøjet kan komme til at styre fokus for arbejdsmiljøarbejdet og at der aktuelt set mangler videnskabelig dokumentation for effekten af eksisterende apps (Karlsen et al., 2022).

Særlige faktorer med betydning for implementeringen og udbyttet af psykosociale arbejdsmiljøinterventioner

Implementeringsledelse

Det er velkendt i interventionsforskningen, at det arbejdsmiljømæssige udbytte for en given intervention i høj grad er bestemt af, hvordan interventionen implementeres, og at mange interventioner desværre ikke opnår de ønskede effekter i praksis. Det er fx dokumenteret, at en række forskellige kontekstuelle omstændigheder kan påvirke implementeringsprocessen i positiv eller negativ retning.

For at skabe overblik over disse omstændigheder og øvrige forskningsbaserede anbefalinger ift. implementering af arbejdsmiljøinterventioner har der været gennemført et større kortlægningsarbejde ift. implementeringsledelse (Wåhlin-Jacobsen et al., 2022).

Implementeringsledelse kan defineres det at "styre implementeringen af arbejdsmiljøforbedringer med henblik på at maksimere det arbejdsmiljømæssige udbytte og håndtere forudsete og uforudsete problemer" (Wåhlin-Jacobsen et al., 2022, p. iv). I rapporten identificeres tre dominerende forskningsmæssige perspektiver på implementeringsprocesserne:

- 1) **Procesperspektivet:** hvilke aktiviteter består interventionen konkret af, og hvordan gennemføres disse mest hensigtsmæssigt som en sekvens eller cyklisk proces?
- 2) **Rolleperspektivet:** hvilke aktører er involveret i processen (fx medarbejdere, ledere, arbejdsmiljørepræsentanter eller konsulenter), og hvad har disse hver især ansvar for?
- 3) **Omstændighedsperspektivet:** hvilket forhold vedrørende virksomheden og dens nuværende situationen hhv. understøtter eller udfordrer implementeringsprocessen (fx positiv tiltro til den valgte indsats vs. stor travlhed)?

Rapporten peger på, at implementeringsprocesserne ofte påvirkes negativt af manglende forberedelse og styring, herunder særligt manglende fokus på hvordan kendte udfordringer såsom travlhed kan håndteres i praksis. På denne baggrund anbefales det at anvende en tilgang, hvor en gruppe af nøglepersoner med inddragelse af både medarbejdere, ledere og i relevant omfang også arbejdsmiljøprofessionelle løbende forholder sig til de tre ovennævnte perspektiver, forsøger at løse identificerede udfordringer eller usikkerheder proaktivt, og evaluerer fremdriften og de implementerede tiltags faktiske virkninger (i rapporten kaldet PRO-modellen).

Med relation til SMV'er kan det nævnes, at rapportens anbefalinger om en proaktiv tilgang til implementeringsledelse kan kræve meget tid for deltagerne, hvilket som nævnt ovenfor kan være en udfordring. Omvendt er det sandsynligt, at en proaktiv tilgang ikke kun forbedrer sandsynligheden for vellykket implementering og dermed at de relevante arbejdsmiljøproblemer faktisk modvirkes, men også potentielt kan skabe læring, der kan

styrke arbejdspladsens kompetencer til at håndtere fremtidige arbejdsmiljøproblemer, samt at det kan have betydelige negative konsekvenser, hvis medarbejdernes forventninger til indsatsen skuffes (se nedenfor).

Arbejdsmiljøkompetence

Tidligere interventionsforskning har primært haft fokus på at undersøge mulige effekter af forskellige interventionsdesigns eller procesfaktorer, der syntes at have betydning for implementeringen af interventionerne og dermed potentielt deres effekt. En nyere strømning kredser i stedet om virksomhedernes generelle kompetencer ift. at gennemføre retvisende afdækninger af arbejdsmiljøproblemer og igangsætte og gennemføre relevante tiltag over for disse. Ud fra denne logik er fokus ikke på at udvælge specifikke interventionsformer til at håndtere aktuelle problemstillinger, men snarere at styrke arbejdspladsenes muligheder for løbende og ved egen kraft at opretholde et godt arbejdsmiljø, herunder under skiftende rammeforhold.

Internationalt er der gennemført flere studier med fokus på begrebet psychosocial safety climate (PSC; Hall et al., 2010), der handler om hvorvidt ledelsen udviser støtte til, at det psykosociale arbejdsmiljø skal være godt og selv prioriterer arbejdet med at styrke det psykosociale arbejdsmiljø, samt om der er god kommunikation og medarbejderinddragelse omkring psykosociale arbejdsmiljøforhold. PSC har vist sig bl.a. at forudsige succesfuld implementering af arbejdsmiljøinterventioner (Dollard, 2012).

I en dansk kontekst har der været arbejdet på at udvikle begrebet arbejdsmiljøkompetence, forstået som en evne til i fællesskab at kunne tilrettelægge og gennemføre arbejdsmiljøindsatser (Clausen et al., 2023). Ift. PSC sætter arbejdsmiljøkompetencebegrebet fx mere specifikt fokus på:

- Om virksomheden gennemfører effektive arbejdsmiljøindsatser
- Om medarbejdere og ledere er gode til at samarbejde om arbejdsmiljøet
- Om der følges op på igangsatte arbejdsmiljøtiltag
- Om der er et løbende fokus på at håndtere evt. nye arbejdsmiljøproblemer
- Om de ansatte (dvs. ikke kun lederne) er motiverede for arbejdsmiljøarbejdet

Den ovennævnte rapport af Clausen et al. viser, at arbejdsmiljøkompetence er en stærk prædikator for et godt arbejdsmiljø og høj trivsel, dog på baggrund af data fra regionale arbejdspladser. Det er højest sandsynligt, at udvikling af mere generelle arbejdsmiljøkompetencer (forstået bredt) også vil have positive virkninger i SMV'er. På denne baggrund kan det overvejes 1) om evt. interventioner rettet mod SMV'er bør designes til proaktivt at udvikle virksomhedernes generelle kompetencer ift. at håndtere psykosociale arbejdsmiljøproblemer, og ikke alene fokusere på at styrke selve arbejdsmiljøet, samt 2) hvordan interventioner ud fra eksisterende designs kan

gennemføres, så mulighederne for en positiv udvikling af virksomhedernes arbejdsmiljøkompetence øges.

FIT – passer indsatsen:

En væsentlig faktor, som man har fundet er central for arbejdsmiljøindsatser, er om de passer godt til den kontekst de indgår i, såkaldt "fit" (Randall et al., 2012). Fit-begrebet er et klart alternativt til at se på hvad der virker ud fra best-practice og evidens (Purcell & Boxall, 2015). Grundlæggende trækker fit-begrebet på at arbejdspladser har en forskellig kontekst, forskellige vilkår, medarbejdergrupper, kultur osv. For at opnå en effektiv indsats er man derfor nødt til at vælge noget, der passer til den specifikke kontekst. Der er flere typer fit at overveje:

- Dels er det relevant at se på, om indsatsen overhoved passer til arbejdspladsens måde at arbejde på og kulturen på arbejdspladsen (Randall et al., 2012). Flere interventionsprojekter har eksempelvis gjort brug af LEAN-lignende værktøjer, til dels fordi disse er velkendte i arbejdspladserne og derved øger sandsynligheden for at der opleves et fit med indsatsen (von Thiele Schwarz et al., 2017; Wåhlin-Jacobsen & Abildgaard, 2017).
- Tilsvarende hvis der er konsulenter eller lignende som kommer ud på arbejdspladsen er det vigtigt at deres måde at tale om arbejde og arbejdsmiljø passer med arbejdspladsens forventninger (Andersen et al., 2021).
- Endelig er der i arbejdsmiljøforskningen stort fokus på at sikre et godt fit med kerneopgaven (von Thiele Schwarz et al., 2021). Altså at sikre at arbejdsmiljøindsatsens mål understøtter arbejdspladsens opgaveløsning og mål. Hvis man sikrer et sådan fit, vil det være mere oplagt at investere ressourcer i indsatsen for ledere og medarbejdere.

De ovennævnte studier er ikke gennemført med fokus på SMV'er, men det virker oplagt at fit har betydelig relevans for interventioner i SMV'er. Opgaver som er ikke-kerneopgave kan være svære at prioritere, og derved er en sikring af et godt fit en væsentlig faktor for at gennemførbare effektive indsatser (von Thiele Schwarz et al., 2021).

Forventninger og forandringsprocessens psykologi

En gennemgående procesfaktor, som er relevant at tage med i betragtning ift. at iværksætte indsatser, er at man skal sikre, at de skaber en oplevelse af mestring; fx at man er blevet bedre i stand til at håndtere arbejdsmiljøproblemer, end man var før indsatsen. Det drejer sig dels om at løse konkrete problemer, men også om at opbygge såkaldt kollektiv efficacy (Salanova et al., 2003), forstået som den fælles oplevelse af at kunne håndtere de udfordringer, arbejdspladsen står overfor.

En nærliggende risiko er, hvis man annoncerer en indsats for at arbejdsmiljømiljøet vil blive bedre, og dette så ikke indtræffer. I sådanne tilfælde vil det skabe både en skuffelse, men også bidrage til en oplevelse om, at arbejdsmiljøindsatser generelt set ikke nytter noget.

Denne mekanisme kaldes i psykologien tillært hjælpeløshed (Seligman, 1972) og er blevet koblet til både trivselsmålinger (K. Nielsen et al., 2014) og arbejdsmiljøindsatser (Abildgaard, Nielsen, et al., 2020).

En yderligere risiko er, at man ved at opstille forventninger hos medarbejderne risikerer, at de ikke blot bliver indifferente, hvis løsningen ikke kommer, men simpelthen også får en mere negativ oplevelse af arbejdsmiljøet. Denne mekanisme er dokumenteret i et studie af Aust et al. (2010) og vidner om, at det er problematisk at love forbedringer, hvis det er usikkert, om disse kan realiseres.

På baggrund af de ovennævnte studier anbefales det, at man også ved psykosociale arbejdsmiljøinterventioner forholder sig til, hvordan indsatserne kan designes ud fra en realistisk forståelse af den enkelte SMVs kapabiliteter og begrænsninger, så sandsynligheden for succes øges. Hvis der ikke fx tilknyttes bistand fra konsulenter eller lignende, der kan foretage sådan en vurdering, kan det overvejes at udvikle standardiserede screeningsprocedurer, der sigter mod at undgå u hensigtsmæssige valg omkring interventionstyper og lignende.

Konklusion

Om end det har stor og potentielt stigende betydning at sikre det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er, er der på nuværende tidspunkt kun et meget begrænset antal velgennemførte interventionsstudier at støtte sig til ift. at identificere interventioner, der kan udbredes. Disse studier synes ydermere ofte at fokusere på individrettede tilgange, snarere end at forbedre forhold på job- eller arbejdspladsniveau. Vi har derfor også diskuteret tre overordnede strategier, der synes særligt relevante ift. psykosociale arbejdsmiljø interventioner i SMV'er, nemlig medarbejderinddragelse, inddragelse af teknologiske løsninger såsom apps og chatbotter, og pakkebaserede interventionstilgange. Det kan potentielt også være relevant at forsøge tilpasningen af eksisterende effektive interventionstilgange (se fx Aust et al., 2017) til SMV'er.

Derudover peger forskningen på, at et godt arbejdsmiljø ikke sikres alene ved at have relevante interventionsdesigns til rådighed, men i høj grad også gennem hvordan disse udvælges, tilpasses og implementeres, og hvorvidt der opbygges mere varige og generelle arbejdsmiljøkompetencer i processen. Det vil derfor være relevant at forholde sig til, hvordan disse forskellige processer kan understøttes i virksomhedernes lokale arbejde med at implementere konkrete indsatser.

Referencer

Abildgaard, J. S., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 746–769. <https://doi.org/10.1177/0143831X17743576>

Abildgaard, J. S., Nielsen, K., Wåhlin-Jacobsen, C. D., Maltesen, T., Christensen, K. B., & Holtermann, A. (2020). ‘Same, but different’: A mixed-methods realist evaluation of a cluster-randomized controlled participatory organizational intervention. *Human Relations*, 73(10), 1339–1365. <https://doi.org/10.1177/0018726719866896>

Ajslev, J. Z. N., Wåhlin-Jacobsen, C. D., Brandt, M., Møller, J. L., & Andersen, L. L. (2020). Losing face from engagement – an overlooked risk in the implementation of participatory organisational health and safety initiatives in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 38(9), 824–839. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1759811>

Andersen, M. F., Nielsen, K., & Ajslev, J. Z. N. (2021). The Relational Fit in Organizational Interventions—What Can Organizational Research Learn from Research in Psychotherapy? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph18158104>

Angelis, M. D., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., & Mazzetti, G. (2020). H-WORK Project: Multilevel Interventions to Promote Mental Health in SMEs and Public Workplaces. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 8035.

Aust, B., Jakobsen, L. M., Jaspers, S. Ø., Jørgensen, A., Nordentoft, M., & Jensen, A. B. (2017). *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner—Hvad virker?* Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315–329. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>

Aust, B., Rugulies, R., Finken, A., & Jensen, C. (2010). When workplace interventions lead to negative effects: Learning from failures. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 suppl), 106–119.

Chen, B., Lu, W., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006580. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>

Clausen, T., Hagedorn-Rasmussen, P., Lambrecht Lund, H., Mathiesen, J., Langager Olsen, E., Hulhej Rod, N., Thomsen, R., & Vestergaard Christiansen, S. (2023). *Psykosocialt Arbejds miljø på Regionale Arbejdspladser (PARA) Viden der virker*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).

Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(4), 356–369. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3793>

CONCITO. (2023). *Analyse af megatrends med påvirkning af fremtidens grønne arbejdsmarked*. CONCITO.

Dansk Magisterforening (DM). (n.d.). *Her er de 5 megatrends*. <https://dm.dk/din-karriere/viden-og-vaerktoej/fremtidens-arbejdsmarked/hvad-er-de-5-megatrends/>

Dollard, M. (2012). Psychosocial safety climate. A lead indicator of workplace psychological health and engagement and a precursor to intervention success. In C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. Cooper (Eds.), *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (pp. 77–101). Routledge.

Dziekanska, A., Madsen, C., Kvorning, L. V., Smith, L. H., & Nielsen, L. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i autovirksomheder i branchen transportmidler*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).

Eurofound & EU-OSHA. (2014). *Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention*. Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work. (2017). *Estimating the cost of work-related accidents and ill-health: An analysis of European data sources*. European Agency for Safety and Health at Work,.

Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353–383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>

Hogg, B., Medina, J. C., Gardoki-Souto, I., Serbanescu, I., Moreno-Alcázar, A., Cerga-Pashoja, A., Coppens, E., Tóth, M. D., Fanaj, N., Greiner, B. A., Holland, C., Kolves, K., Maxwell, M., Qirjako, G., de Winter, L., Hegerl, U., Pérez-Sola, V., Arensman, E., & Amann, B. L. (2021). Workplace interventions to reduce depression and anxiety in small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Journal of Affective Disorders*, 290, 378–386.

Inoue, A., Kawakami, N., Tsuchiya, M., Sakurai, K., & Hashimoto, H. (2010). Association of Occupation, Employment Contract, and Company Size with Mental Health in a National Representative Sample of Employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 52, 227–240.

Ipsen, C., Gish, L., & Poulsen, S. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science, 71*, 264–274.

Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2023). New Work—New Interventions: Digital Occupational Health Interventions and the Co-Creation of a Human-Centered Future of Work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 8*(1), 1. <https://doi.org/10.16993/sjwop.185>

Karlsen, I. L., Svendsen, P. A., & Abildgaard, J. S. (2022). A review of smartphone applications designed to improve occupational health, safety, and well-being at workplaces. *BMC Public Health, 22*(1), 1520. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13821-6>

Kvorning, L. V., Dziekanska, A., Smith, L. H., Madsen, C., & Nielsen, L. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i bygge- og anlægsvirksomheder*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Lai, Y., Saridakis, G., & Blackburn, R. (2015). Job Stress in the United Kingdom: Are Small and Medium-Sized Enterprises and Large Enterprises Different? *Stress and Health, 31*(3), 222–235. <https://doi.org/10.1002/smi.2549>

LO. (2007). *Dårligt arbejdsmiljø—En stor udgift*. Landsorganisationen i Danmark.

Magnavita, N. (2018). Medical Surveillance, Continuous Health Promotion and a Participatory Intervention in a Small Company. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*, 662.

Martin, A. J., Kilpatrick, M., Scott, J., Cocker, F., Dawkins, S., Brough, P., & Sanderson, K. (2020). Protecting the Mental Health of Small-to-Medium Enterprise Owners. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene, 62*(7), 503–510.

Martin, A. J., & LaMontagne, A. D. (2018). Applying an integrated approach to workplace mental health in SMEs. A case of the “too hard basket” or picking some easy wins? In K. M. Nielsen & A. J. Noblet (Eds.), *Organizational Interventions for Health and Well-being* (pp. 195–219). Routledge.

Nielsen, K., Abildgaard, J. S., & Daniels, K. (2014). Putting context into organizational intervention design: Using tailored questionnaires to measure initiatives for worker well-being. *Human Relations, 67*(12), 1537–1560. <https://doi.org/10.1177/0018726714525974>

Olsen, E. L., Wåhlin-Jacobsen, C. D., & Abildgaard, J. S. (2020). Reconceptualizing Job Control in Participatory Interventions – Collective Sensemaking as a Missing Link. *Nordic Journal of Working Life Studies, 10*(4). <https://doi.org/10.18291/njwls.122137>

Pelzer, V., Nielsen, K., Zuberbühler, Josefina Peláez, Muschalla, B., Kubík, R., Heber, E., & De Angelis, M. (2023). Managing Well-Being at Work: MultiLevel Interventions to Promote

Productive and Healthy Workplaces. In N. Thakre & B. U. Kumar Reddy (Eds.), *Stress, Wellness, and Performance Optimization*.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.1201/9781003400172-2/managing-well-being-work-multilevel-interventions-promote-productive-healthy-workplaces-vince-pelzer-karina-nielsen-josefina-pel%C3%A1ez-zuberb%C3%BChler-beate-muschalla-rudolf-kub%C3%ADk-elena-heber-marco-de-angelis>

Purcell, J., & Boxall, P. (2015). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing Plc.

Randall, R., Nielsen, K., Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. L. (2012). Does the intervention fit? An explanatory model of intervention success or failure in complex organizational environments. In *Improving organizational interventions for stress and well-being*. London: Routledge (pp. 120–134). Routledge.

Safety Observer (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø). (n.d.). Retrieved February 13, 2018, from <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/projekter/safetyobserver>

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being And Task Performance Among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, 34(1), 43–73.
<https://doi.org/10.1177/1046496402239577>

Schreibauer, E. C., Hippler, M., Burgess, S., Rieger, M. A., & Rind, E. (2020). Work-Related Psychosocial Stress in Small and Medium-Sized Enterprises: An Integrative Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 7446.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17207446>

Seligman, M. E. P. (1972). Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*, 23(1), 407–412.
<https://doi.org/10.1146/annurev.me.23.020172.002203>

Skov, S. S., Andersen, J. R., Lauridsen, S., Bab, M., Bundsbæk, M., & Nielsen, M. B. D. (2022). Designing a conversational agent to promote teamwork and collaborative practices using design thinking: An explorative study on user experiences. *Frontiers in Psychology*, 13, 903715. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.903715>

Smith, L. H., Dziekanska, A., Kvorning, L. V., Nielsen, L., & Buchardt, H. L. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i døgninstitutioner og hjemmepleje*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Treven, S., & Potocan, V. (2005). Training programmes for stress management in small businesses. *Education + Training*, 47(8/9), 640–652.

Tsantila, F., Coppens, E., Witte, H. D., Arensman, E., Aust, B., Pashoja, A. C., Corcoran, P., Cully, G., Griffin, E., Hogg, B., Holland, C., Leduc, C., Leduc, M., Mathieu, S., Maxwell, M., Dhalaigh, D. N., Brien, C. O., Reich, H., Tóth, M. D., ... Audenhove, C. V. (2023). Implementing

a complex mental health intervention in occupational settings: Process evaluation of the MENTUPP pilot study. *BMJ Open*, 13, e077093. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077093>

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Abildgaard, J. A., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., & Reed, J. E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415–427. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>

von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations*, 70(8), 966–993. <https://doi.org/10.1177/0018726716677071>

Wåhlin-Jacobsen, C. D., & Abildgaard, J. S. (2017). *Styrk arbejdsmiljøet med medarbejderne—En metode til at skabe forbedringer i arbejdsmiljøet ved at inddrage de ansatte*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Boeger-og-rapporter/SAM-manual/SAM-pjece.pdf>

Wåhlin-Jacobsen, C. D., Hammelsvang, S. K., Petersen, M. B., Andersen, L. L., & Ajslev, J. Z. N. (2022). *Implementeringsledelse i forhold til arbejdsmiljøtiltag: Udvikling af et nyt begreb med eksempler fra Sosu-arbejdspladser*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.