

VIDENSRAPPORT

— 2025

Effektive indsatser til at styrke
det psykosociale arbejdsmiljø i
små og mellemstore
virksomheder

- Viden og perspektiver
fra forskning og praksis

NECTO

Indhold

1. Introduktion	5
2. Baggrund	7
3. Formål	10
4. Metode	10
5. Resultater	15
5.1. Rådgivning om psykisk arbejdsmiljø	16
5.2. Medarbejderinddragelse	23
5.3 Ledelsesinterventioner	26
5.4 Teknologiske løsninger	30
6. Implementering af arbejdsmiljøindsatser i SMV'er	34
6.1. Implementeringsledelse	34
6.2. Arbejdsmiljøkompetence	36
6.3. FIT – passer indsatsen?	37
6.4. Et perspektiv på omverdenen	39
7. Konklusion	42
8. Kreditering	43
9. Om Necto	43
Litteratur	44
Bilag 1: Fageksperter fra forskning og praksis	60
Bilag 2: Søgestrategi, screening og kodning af artikler	61
Bilag 3: Learning Labs som metode til konsultation med forskere og fagprofessionelle	62

Resumé

Rapporten belyser udfordringerne og mulige løsninger for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i små og mellemstore virksomheder (SMV'er). Fokus er på fire centrale indsatsområder: rådgivning, medarbejderinddragelse, ledelsesinterventioner og teknologiske løsninger. Disse er baseret på et scopingstudie og gennemgang af forskning og praksis, kombineret med konsultation af eksperter og praksisaktører.

1. Rådgivning om psykisk arbejdsmiljø

SMV'er mangler ofte interne ressourcer og kapacitet til at håndtere psykosociale arbejdsmiljøudfordringer. Rådgivning og støtte spiller derfor en afgørende rolle. Effektiv rådgivning kan sikres gennem vidensbrobyggere, som er eksterne aktører, der formidler forskningsbaseret viden og skaber relationer mellem virksomheder og eksperter. En anden central aktør er mellemledsorganisationer, som defineres som netværks- og brancheorganisationer, der forstår SMV'ernes behov og kan skræddersy rådgivningen til dem. Derudover viser rapporten, at forebyggelsespakker, som er finansierede interventioner med praktisk og økonomisk støtte, gør det lettere for virksomheder at implementere trivselsfremmende indsatser.

2. Medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse er essentielt for succesfulde arbejdsmiljøindsatser, da det sikrer ejerskab og forankring. Scopingstudiet har vist, at effektiv inddragelse kan opnås gennem struktureret deltagelse i workshops og evalueringer, hvor medarbejdere aktivt bidrager til problemidentifikation og løsninger. Det er centralt, at der sker en konteksttilpasning, hvor inddragelsen tilpasses virksomhedens størrelse, kultur og behov for at skabe realistiske og relevante rammer for en mulig intervention. Endeligt skal de rette proceskompetencer være til stede. Det betyder at udnyttelsen af medarbejdernes erfaring og indsigt kan styrke implementeringen og forankringen af indsatser betragteligt.

3. Ledelsesinterventioner

Ledere i SMV'er spiller en nøglerolle for virksomhedens trivsel, men de står ofte over for begrænsede ressourcer og tid, hvilket er en risikofaktor for både deres egen og virksomhedens trivsel. Indsatser bør derfor fokusere på lederens trivsel og yde støtte til lederens mentale sundhed og arbejdsvilkår for at sikre, at de kan håndtere medarbejdernes trivsel. Der skal være tale om en tilpasset, let tilgængelig og praksisnær ledertræning, som understøtter implementeringen af psykosociale arbejdsmiljøindsatser. Endvidere peger forskning på, at det kan være en fordel at de enkelte indsatser har karakter af eksperimenter, dvs. at de er korte og fokuserede forsøg på at implementere nye metoder, der kan tilpasses og justeres undervejs.

4. Teknologiske løsninger

Digitale værktøjer kan hjælpe SMV'er med at overvåge og forbedre arbejdsmiljøet. Anbefalede løsninger inkluderer bl.a. trivselsapps, der kan hjælpe med løbende monitorering af medarbejderes trivsel gennem enkle og brugervenlige platforme. Andre former for kommunikationsteknologi, så som digital storytelling og interaktive værktøjer, kan ligeledes styrke medarbejderengagement og videndeling. Her er det vigtigt med opfølgningssystemer, dvs. teknologi til at fastholde arbejdsmiljøfokus efter interventioner.

Rapporten belyser ligeledes hvilke faktorer, der er afgørende for succesfuld implementering af indsatser. Her identificeres 3 faktorer, som er afgørende:

- 1) Implementeringsledelse: En systematisk tilgang, hvor ledere, medarbejdere og rådgivere arbejder sammen om processtyring.
- 2) Arbejdsmiljøkompetence: Opbygning af generelle kompetencer i virksomheden til at håndtere arbejdsmiljøproblemer.
- 3) Fit: Indsatser skal tilpasses virksomhedens kultur, ressourcer og kerneopgave for at sikre relevans og effektivitet.

Samlet konkluderer og fremhæver rapporten behovet for kombinerede, tilpassede og evidensbaserede løsninger for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er. Implementering spiller en afgørende rolle, og støtte fra eksterne aktører og teknologiske løsninger kan gøre en

markant forskel. En langsigtet strategi med fokus på opbygning af arbejdsmiljøkompetencer og tilpasning til lokale behov anbefales for at skabe bæredygtige forandringer.

1. Introduktion

Medarbejdere i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) udgør ryggraden af arbejdsstyrken, både nationalt og internationalt. Udfordringer i SMV'ers psykosociale arbejdsmiljø kan have store konsekvenser for både medarbejdertrivsel, virksomheders produktivitet og samfundsøkonomien som helhed. Det er derfor afgørende at sikre adgang til effektive indsatser, der kan forebygge og behandle arbejdsmiljøudfordringer i SMV'er.

Følgende rapport har til formål at kortlægge effektive indsatser til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er. Metodisk bygger rapporten på et scopingstudie, der systematisk belyser den bedste tilgængelige viden fra dansk og international forskning. En gruppe af danske arbejdsmiljøforskere er blevet konsulteret i de forskellige faser og har løbende været med til at validere de fundne strategier gennem feedback og sparring. Undervejs har vi gennemført en videnmobiliseringsproces i form af 'Learning Labs'¹, hvor aktører fra forskellige sektorer, med deres faglige indsigt og erfaringer med feltet, har oversat forskningsviden til brugbare løsninger i SMV'ernes hverdag. Resultaterne er derfor forankret i både forskningsviden og praktisk erfaring fra erhvervslivet.

Rapporten identificerer fire centrale indsatsområder til styrkelse af det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er: Rådgivning, medarbejderinddragelse, ledelsesinterventioner og teknologiske løsninger. Rådgivning er afgørende, da SMV'er ofte mangler interne arbejdsmiljøeksperter, mens medarbejderinddragelse sikrer ejerskab og bedre implementering. Ledelsens engagement spiller en vigtig rolle, da ejerledere ofte har tæt kontakt med medarbejderne. Samtidig muliggør digitale værktøjer og teknologiske løsninger en løbende monitorering og forbedring af arbejdsmiljøet. Rapporten præsenterer konkrete råd og metoder

¹ <https://necto.info/necto-learning-lab/>

til at omsætte disse tiltag i praksis og bidrager med anvendelig viden til virksomheder, rådgivere og beslutningstagere.

Rapporten er en del af NECTOs arbejde med at identificere den bedst tilgængelige viden forskning og praksis til at styrke forebyggende indsatser for bedre trivsel i danske SMV'er.

Denne indsats kan kun lykkes ved bred aktivering, medejerskab og involvering af de centrale aktører, som er i kontakt med virksomhederne.

Denne rapport er udarbejdet af Dara Hjorth og Yun Ladegaard i tæt samarbejde med en række forskere. Redigering er foretaget af Morten Mølgaard Jensen, og rapportens grafiske opsætning er udført af Cecilie Obel Tyllesen.

København d. 13. marts 2025

NECTO

2. Baggrund

Det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er har stor samfundsmæssig betydning. Det er alment kendt, at SMV'er numerisk udgør en stor andel af virksomheder både i Danmark og internationalt, og at en stor 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 (IRIS Group, 2023). 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 ønsker om høj oplevet meningsfuldhed og fleksibilitet i arbejdstid og frihed (CONCITO, 2023; IRIS Group, 2023).

På baggrund af det højere 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 (Boot et al., 2024; IRIS Group, 2023; Schulte et al., 2024). Dog står SMV'erne overfor en række udfordringer, der gør dem særligt sårbare mht. at håndtere psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Disse udfoldes nedenfor.

2.1 Psykosociale arbejdsmiljøudfordringer i SMV'er

Forskning peger på, at SMV'er ofte mangler de nødvendige ressourcer og kapacitet til at opbygge et forebyggende arbejdsmiljøberedskab (Eurofound & EU-OSHA, 2014; Martin & LaMontagne, 2018; Schreibauer et al., 2020). Dette skyldes primært begrænsede økonomiske midler, mangel på tid og arbejdsmiljøekspertise samt begrænset adgang til ekstern viden og

støtte (de Jong, 2011; Hagqvist et al., 2020; Pavlista et al., 2021; Walters & Wadsworth, 2016). SMV'er har derfor sjældent mulighed for at etablere en effektiv arbejdsmiljøorganisation, hvilket gør det svært at iværksætte og fastholde en systematisk overvågning af arbejdsmiljøet eller at prioritere forebyggende initiativer (Landstad et al., 2022). Selv interventioner, der forsøger at tilføre flere ressourcer, viser sig ofte svære at fastholde over tid, hvilket yderligere understreger kompleksiteten i at forbedre arbejdsmiljøet i SMV'er (Hasle et al., 2017; Kvorning et al., 2013; Smith et al., 2013).

SMV'er er typisk ikke organiseret efter formelle systemer og faste procedurer, men forholder sig ofte fleksibelt for at kunne tilpasse sig markedets skiftende krav (Landstad et al., 2022; Pavlista et al., 2021). Denne fleksibilitet er afgørende for mange SMV'er, men betyder samtidig, at arbejdsmiljøet ofte kan blive en lavere prioritet. I brancher med høj konkurrence kan SMV'er være tvunget til at nedprioritere arbejdsmiljøindsatser, der kræver mange økonomiske ressourcer, for at sikre virksomhedens overlevelse (de Jong, 2011). En udfordring for mange SMV'er er desuden deres placering i forsyningskæder, hvor de ofte fungerer som underleverandører til større virksomheder, hvorfor de er afhængige af efterspørgslen fra disse større aktører (James et al., 2007). Afhængigheden kan presse SMV'er til at nedprioritere arbejdsmiljøet, da de opererer under stramme krav og økonomiske betingelser, som dikteres af markedet og eksterne aktører (de Jong, 2011; Walters & James, 2020).

Udfordringer med at anvende viden om regler og metoder

En gennemgående udfordring i SMV'er er mangel på viden om arbejdsmiljøregler og begrænsede ressourcer til at håndtere arbejdsmiljøudfordringer effektivt på egen hånd. Uden den rette viden og tilstrækkelige ressourcer til at implementere forandringer, er SMV'er også dårligere stillet mht. at drage nytte af de initiativer, der allerede er til rådighed. I en undersøgelse af arbejdsmiljøinspektørers erfaringer med mikrovirksomheder i Sverige fandt Hagqvist et al. (2020), at virksomhederne ofte falder uden for det etablerede nationale arbejdsmiljøsystem på grund af begrænsede ressourcer og manglende kendskab til arbejdsmiljøreglerne. Særligt var mangel på tid, økonomi og viden om regler og metoder barrierer for at sikre en systematisk tilgang til arbejdsmiljøet. Dette kan resultere i, at arbejdsmiljøindsatser først iværksættes, når problemer opstår, snarere end at forebygge dem systematisk (Ekberg et al., 2016).

Et andet område, hvor SMV'er halter efter, er i forhold til sikkerhedstræning. Undersøgelser peger på, at frekvensen af arbejdsulykker er højere i SMV'er sammenlignet med større virksomheder (European Commission, 2004). Cunningham et al. (2018) undersøgte forskelle i sikkerhedstræning mellem mindre og større byggevirksomheder, særligt i relation til virksomheder, der beskæftiger udenlandske medarbejdere. Resultaterne indikerer, at mindre virksomheder oftere tilbyder utilstrækkelig sikkerhedstræning sammenlignet med større arbejdspladser, hvilket øger risikoen for arbejdsulykker. En af årsagerne er, at ledere i SMV'er ofte står alene med sikkerhedsopgaven. Mange kan finde opgaven uoverskuelig, hvis de ikke har tilstrækkelig viden eller erfaring til selvstændigt at opsøge information om forebyggelse. For at kunne etablere effektive sikkerhedssystemer har ledere i SMV'er derfor behov for let adgang til relevant information om de væsentlige risici, der bør adresseres, samt vejledning i passende handlingstiltag (Jørgensen et al., 2011).

Manglende adgang til arbejdsmiljørådgivning

SMV'er har sjældent interne HR- eller trivselsansatte, og er derfor afhængige af ekstern støtte, såsom adgang til HR- og arbejdsmiljøkonsulenter, når der opstår problemer arbejds miljøet. Nowrouzi et al. (2016) undersøgte faktorer, der fremmer et sikkert arbejdsmiljø i SMV'er i Canada og fandt, at regelmæssig rådgivning og eksterne sikkerhedsinspektioner var forbundet med et bedre arbejdsmiljø.

Manglende økonomiske ressourcer gør det dog vanskeligt for SMV'er at benytte ekstern rådgivning på en case-by-case basis (Hagqvist et al., 2020). Dertil kommer, at markedet for konsulentbistand kan opleves af SMV-ejere/ledere som uigennemskueligt, ligesom kvaliteten i ydelserne typisk kun kan vurderes erfaringsbaseret (Pavlista et al., 2021).

LO og FTF bidrog til debatten om den manglende adgang til arbejdsmiljørådgivning i rapporten 'Arbejds miljø-rådgivning i et vækstperspektiv' (Aldrich et al., 2014). Denne rapport peger på, at SMV'er mangler ressourcer og 'bestillerkompetencer' til selv at opsøge og anvende rådgivning. Der peges på positive erfaringer med at samle relevante grupper af SMV'er til at indgå i bredere aktiviteter som fx netværk, som skaber muligheder for at dele viden, erfaringer og andre ressourcer. Rapporten foreslår opbygning af et nyt rådgivningssystem, der, tilsvarende rådgivning indenfor landbruget, er opbygget som en kombination af betalt rådgivning og gratis rådgivning og med en tæt kobling til forskning og udviklingsinstitutioner.

3. Formål

Ovenstående litteraturgennemgang peger på, at SMV'er er særligt udfordrede ift. at håndtere psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, samt at de har svært ved at anvende viden om forebyggende arbejdsmiljøtiltag i praksis. Dette peger på et behov for at undersøge, hvilke indsatser og metoder der effektivt kan løse udfordringerne. Dog må det forventes, at spørgsmålet om hvilke interventioner, der er effektive, afhænger af de konkrete psykosociale arbejdsmiljøproblemer, branche og andre relevante kontekstuelle forhold.

Der er kun i begrænset omfang gennemført systematiske interventionsstudier i SMV'er, og særligt i brancher, hvor interventioner er praktisk vanskelige at gennemføre, synes dokumentationen at være mangelfuld (Aust et al., 2023; Martin & LaMontagne, 2018; Tsantila et al., 2023). Det primære formål med nærværende studie er at afdække relevant viden om, hvilke indsatser og interventionsstrategier der bedst kan afhjælpe de psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, som SMV'er står overfor. Det sekundære formål er at indkredse særlige faktorer med betydning for implementeringen og udbyttet af psykosociale arbejdsmiljøindsatser i SMV'er.

4. Metode

Afdækningen af relevant viden om effektive indsatser er gennemført som et scopingstudie. Scopingstudier er en samlet betegnelse for en proces, hvor eksisterende viden og/eller viden indenfor et givet emnefelt afdækkes og relevansvurderes for give en indikation af omfanget og karakteren af viden (Levac et al., 2010). Scopingstudier har vist sig som en anvendelig metode i nyere dansk arbejdsmiljøforskning, hvor metoden bl.a. har været brugt til at afdække viden om mobilisering af arbejdsmiljøforskning mellem forskning og praksis (Gensby, Limborg, Dyreborg, et al., 2019) og viden om virksomhedsstrategier til at hjælpe stresssygemeldte medarbejdere tilbage i arbejde (Gensby, Limborg, Mahood, et al., 2019).

Scopingstudier er ikke det samme som mere traditionelle systematiske reviews, idet metoden ikke indebærer en systematisk kvalitetsvurdering af studiers resultater, men beror på studierne relevans i forhold til et givent tema eller vidensområder (Arksey & O'Malley, 2005).

4.1 Procesbeskrivelse

Dette scopingstudie er gennemført som en tilpasset proces bestående af seks trin (Levac et al., 2010), som er kombineret med en proces for mobilisering af viden (Gensby mfl. 2019):

1. Formulering af undersøgelsesspørgsmål
2. Identifikation af relevant litteratur
3. Udvalgelse af studier
4. Kategorisering af data og indhold
5. Løbende konsultation med forskere og fagprofessionelle i praksis
6. Beskrivelse og syntese af resultater

4.2 Formulering af undersøgelsesspørgsmål

Scopingstudiet er gennemført for at kunne besvare følgende undersøgelsesspørgsmål:

Hvilke indsatsområder er relevante for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er, og hvilke faktorer har særligt betydning for implementeringen og udbyttet af psykosociale arbejdsmiljøindsatser i praksis?

4.3 Identifikation af relevant litteratur

Processen for identifikation af studier har været inspireret af en Delphi-fremgangsmåde, hvor eksperter prioriterer en bruttoliste af studier ud fra den bedste tilgængelige viden (De Wind et al., 2022) og med brug af snow-ball metode, hvor et specifikt studie kan føre til viden om andre studier med relevans for emnet (Contandriopoulos et al., 2010; Estabrooks et al., 2008). Efterfølgende er der foretaget supplerende søgning på basis af kendte kilder og Google Scholar-søgninger på nettet. Som udgangspunkt for identifikationen af relevante studier har forskerne Peter Hasle & Hans Jørgen Limborg fra SDU² og Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen & Johan

² <https://necto.info/wp-content/uploads/2024/09/SMV-Sammenfatning-Hasle-og-Limborg.pdf>

Simonsen Abildgaard fra CBS³ udarbejdet to notater, som indkredser en række centrale temaer for interventionsstrategier, der kan anvendes til at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er. På baggrund af indholdet fra disse notater har vi indkredset følgende fire hovedtemaer, som vi undersøger nærmere i denne rapport:

- Medarbejderinddragelse
- Ledelsesinterventioner
- Rådgivning
- Teknologiske løsninger

Notaterne bygger på flere forskellige artikler med et bredere fokus, som bidrager til at skabe et historisk overblik over udviklingen af indsatser og erfaringer målrettet SMV'ernes psykosociale arbejdsmiljøudfordringer, og som kan give en dybere indsigt i interventioner i SMV'er i en dansk kontekst. De lægger frit tilgængelige [her](#).

Ud fra hovedtemaerne har yderligere 11 danske forskere (bilag 1) med særlig indsigt i psykisk arbejdsmiljø, SMV'er og vidensmobilisering bidraget med kilder og vigtige aspekter, der ud fra deres forskningskendskab har betydning for at styrke det psykiske arbejdsmiljø i SMV'er. De udvalgte forskere har alle modtaget hovedtemaerne og tilhørende studier (baseret på de indledende notater), og har efterfølgende valideret og kvalificeret hovedtemaerne ved at supplere hovedtemaerne med deres egne engelsksprogede og nordiske studier/kilder. Identifikationen af studier består derfor af artikler, som kan bruges til at supplere de eksisterende hovedtemaer fra notaterne, altså artikler, som notatforfatterne ikke selv har indsat, men som gruppen af de 11 øvrige forskere har fundet potentielt relevant for scoping studiets afdækning af området. Alle studier/kilder blev oplistet i et samlet Excel-ark efter relevans for de enkelte hovedtemaer.

³ <https://necto.info/wp-content/uploads/2024/09/Notat-fra-Christian-og-Johan-CBS.pdf>

4.4 Screening og udvælgelse af studier

For yderligere at fokusere scopingstudiet på det valgte formål og undersøgelsesspørgsmål, har vi vurderet artikler og studier ud fra relevanskriterier, dvs. hvorvidt det enkelte studie tager udgangspunkt i SMV-konteksten, og om det omhandler indsatser rettet mod det psykosociale arbejdsmiljø.

Det blev først vurderet om studierne var fagfællebedømt (peer-reviewed) og publiceret i engelsksprogede eller nordiske tidsskrifter. Samtidig blev det vurderet, om studiet er gennemført indenfor de seneste 20 år. Denne afgrænsning er foretaget ud fra den betragtning, at litteraturen skal være af aktuel relevant for nutidens udfordringer og SMV'ers psykiske arbejdsmiljøudfordringer. Til at belyse og assistere med at screene artiklerne for indholdsmæssig relevans blev der foretaget en indledende screening af titel og abstract ved brug af ChatGPT (se bilag 2). Artikler blev efterfølgende kodet af to uafhængige personer som følger:

- A. Artikler inkluderet i tema-kortlægningen. Disse er både SMV-specifikke og omhandler det psykosociale arbejdsmiljø eller et andet relevant tema.
- B. Artikler ekskluderet fra tema-kortlægningen, da de enten ikke er SMV-specifikke eller ikke omhandler psykosocialt arbejdsmiljø/trivsel. Disse artikler er grupperet i temaer og kan stadig være relevante for rapporten.
- C. Artikler, som hverken omhandler SMV'er eller det psykosociale arbejdsmiljø.
- D. Artiklerne fra de indledende notater

4.5 Kategorisering af data og indhold

Kategoriseringen af data og indhold er baseret på en narrativ tilgang (Mitton et al., 2007), som er anvendt i tre trin:

1. Artikler som blev vurderet relevante for inklusion i scopingstudiet (A.) er læst i fuldtekst og kodet og inddelt efter de fire hovedtemaer (indsatsområder).
2. Artikler er dernæst beskrevet i kort form og udfoldet enkeltvis indenfor hvert af de respektive hovedtemaer (indsatsområder).
3. Artikler indenfor hvert hovedtemaer er syntetiseret på tværs af studier for at se efter overlap i resultater og nuancer mellem studierne.

4.6 Løbende konsultation med forskere og fagprofessionelle i praksis

For at understøtte mobilisering af viden og de videre muligheder for at omsætte viden i praksisnære arbejdsmiljøindsatser henter scoping studiet inspiration fra Knowledge Transfer and Exchange (KTE) tilgangen (Estabrooks et al., 2008; Keown et al., 2008) og søgekonferencer (Gustavsen, 2002). KTE er en samlebetegnelse for en række processer og metoder, hvor forskere og andre aktører samarbejder om at udveksle og overføre viden mellem forskning og praksis, så fx arbejdsmiljøviden kan anvendes og få indflydelse i politik og praksis (Gensby et al., 2023). Søgekonferencer er en forskningsmetode, hvor forskere og praktikere søger at validere specifikke resultater og undersøgelser i en specifik kontekst (Gustavsen 2002).

I praksis har mobiliseringen af viden været organiseret som tre sammenhængende 'Learning Labs'. De tre learning labs har fungeret som en arena for dialog og vidensudveksling, hvor centrale forskere og fagprofessionelle indenfor feltet har arbejdet med at udveksle og validere viden fra forskning til praksis og tilbage igen ved bl.a. at trække på eksisterende viden, forskningsartikler og faglig indsigt og erfaringer med feltet. De tre 'Learning Labs' er gennemført med hver deres tema og målgrupper med det formål at supplere og validere den forskningsmæssige vidensafdækning ud fra deres kendskab til udfordringer, indsatser og gode veje til at omsætte den bedst tilgængelige viden til effektive arbejdsmiljøindsatser i SMV'er. Alle learning labs blev faciliteret af trænede konsulenter og er dokumenteret i tre vidensopsamlinger (se bilag 3):

1. Learning Lab A: Tema om udfordringer

Vi undersøgte hvilke brancher og jobtyper i SMV-segmentet, der har de største udfordringer med mental sundhed, og hvilke årsager ligger der bag. Vi så på perspektiver fra forsikringsselskaber, parter, forskere og arbejdsmedicinske klinikker mv.

2. Learning Lab B: Tema om anvendt forskningsviden

Vi undersøgte hvilke effektive indsatser der findes, og under hvilke betingelser de lykkes. Vi undersøgte også, hvad der motiverer og udfordrer SMV'erne i arbejdet med mental sundhed.

3. Learning Lab C: Tema om brobyggere og arbejdsmiljøprofessionelle

Nøgleaktører fra feltet delte deres erfaringer med at omsætte viden til praksis på

arbejdspladserne. Vi så både på forudsætningerne for at skabe positive forandringer og de metoder, der har vist sig at fungere (og ikke fungere).

Rapporten blev derudover gennemlæst og kommenteret af forskere fra Team Arbejdsliv, Copenhagen Business School, Syddansk Universitet, Roskilde Universitet, samt Danmarks Tekniske Universitet (bilag 1) for at kvalitetssikre indhold, kilder og konklusioner.

5. Resultater

Resultaterne er opsummeret i to afsnit. I det første afsnit er der, på baggrund af vores kategorisering og kodning af de inkluderede studier, udledt fire indsatsområder med særlig relevans og betydning for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er:

1. Rådgivning om psykisk arbejdsmiljø
2. Medarbejderinddragelse
3. Ledelsesinterventioner
4. Teknologiske løsninger

Nedenfor følger en kort udfoldelse og beskrivelse af indholdet af de fire indsatsområder på baggrund af den indsamlede litteratur. Hvert indsatsområde afsluttes med en opsummerende tabel med perspektiver, der kan anvendes som udgangspunkt for at tilpasse indsatser i konkrete SMV'er og brancheområder.

Det andet afsnit beskriver en række forhold vedrørende implementeringen af indsatser i SMV'erne og deres betydning for det arbejdsmiljømæssige udbytte, herunder hvilke muligheder og barrierer, de står overfor. Her er der udledt tre faktorer, som har vist sig særligt betydningsfulde for implementeringen og udbyttet af psykosociale arbejdsmiljøindsatser i SMV'er:

1. Implementeringsledelse
2. Arbejdsmiljøkompetence
3. FIT – passer indsatsen til arbejdspladsen

De tre faktorer må forventes at gælde på tværs af brancheområder og typer af SMV'er. Dog med en forståelse af, at de enkelte faktorer kan have større eller mindre betydning for det arbejdsmiljømæssige udbytte alt efter lokale brancheforhold og ressourcer.

5.1. Rådgivning om psykisk arbejdsmiljø

Der er blandt danske forskere, interessenter og beslutningstagere en erkendelse af de helt særlige betingelser for SMV'er, som kan udfordre arbejdsmiljøarbejdet. Det har dog vist sig vanskeligt at afhjælpe disse via eks. politiske realiserbare mål eller koordinerede handlinger blandt de mange aktører som fx myndigheder, partsorganisationer, rådgivere, arbejdsmiljøprofessionelle og mange andre, som hver især kan påvirke og bidrage til at udvikle arbejdsmiljøindsatser rettet mod SMV'er.

SMV'er anvender sjældent ekstern arbejdsmiljørådgivning, da markedet for mange SMV'er synes uoverskueligt og ressourcekrævende (Hasle et al., 2016). De er i begrænset omfang selv opsøgende, og når de henvender sig til andre aktører, er det typisk aktører, de allerede har kendskab til, såsom myndigheder, en leverandør og brancheforeninger. Vejledning fra denne type aktører vil dog ofte have en generel karakter, og de har sjældent ressourcer til at sætte sig ind i den enkelte virksomheds specifikke udfordringer. Der synes derfor at være et dilemma mellem et stort behov for støtte og rådgivning blandt SMV'er, og en meget begrænset adgang til samme (Hasle et al., 2016).

Flere forskningsstudier peger på, at ekstern rådgivning om psykisk arbejdsmiljø kan bidrage til at bygge bro mellem forskning og praksis. Dette indebærer at give støtte til at efterleve regler og til at anvende viden i arbejdsmiljøarbejdet i SMV'er (Gensby et al., 2021; Hasle et al., 2016).

Vidensbrobyggere og mellemledsorganisationer

På baggrund af omfattende litteratur om rådgivning introduceres begrebet mellemledsorganisationer eller *brobyggere* ('intermediaries') (Hasle, 2000; Hasle et al., 2010; K. B. Olsen & Hasle, 2015) der beskriver, hvordan eksterne rådgivere kan påtage sig en rolle som mellemlid mellem lovgivning og arbejdsmiljøpraksis i SMV'er. Andre studier har fokuseret på begrebet *vidensbrobygning* ('knowledge brokering'), der beskriver en særlig proces, hvori forskellige typer af vidensbrobyggere ('knowledge brokers') påtager sig en rolle som mellemlid mellem forskning og praksis med særlig fokus på at udvikle relationer og netværk og sikre at forskningsbaseret viden og ressourcer om fx psykisk arbejdsmiljø bringes i anvendelse i SMV'er (Gensby et al., 2021).

Fælles for både mellemledsorganisationer og vidensbrobyggere er, at deres rolle både kan udføres af eksterne arbejdsmiljørådgivere, der fx formidler lovkrav eller forskningsbaseret viden

om psykisk arbejdsmiljø til virksomheden, eller af ikke-arbejdsmiljøfaglige personer. Til den sidste gruppe hører fx revisorer, der ud over rådgivning af økonomisk og juridisk karakter også kan formidle lovkrav omhandlende arbejdsmiljø til virksomheden (Hasle et al., 2010). Det centrale er, at både vidensbrobyggere og mellemledsorganisationer spiller en vigtig rolle på grund af de få ledelsesmæssige ressourcer og den manglende kapacitet til at omsætte viden om psykisk arbejdsmiljø, der typisk er en forudsætning i SMV'er.

Sinclair et al. (2013) præsenterer en model for arbejdsmiljøindsatser via mellemledsorganisationer. Deres undersøgelse viser, at mellemledsorganisationer har større succes med at implementere arbejdsmiljøindsatser i SMV'er end fx myndigheder. Det kan bl.a. forklares ved, at mellemledsorganisationer typisk har en underliggende forståelse for virksomhedernes kontekst, som kan være et afgørende parameter for at designe og udføre indsatser, der er i overensstemmelse med den enkelte virksomheds problemstillinger.

Andre studier peger på, at myndigheder og tilsyn typisk ikke har tilstrækkelig kapacitet til at assistere SMV'er med arbejdsmiljøtjenester og rådgivning, bl.a. grundet det store antal SMV'er og deres forskelligartede behov (MacEachen et al., 2010; Sinclair et al., 2013). Studierne peger derfor på, at myndigheder bør prioritere at samarbejde med og videreføre information og støtte til forskellige mellemledsorganisationer og vidensbrobyggere, da partnerskab med sådanne rådgiveraktører kan bidrage til at nå og hjælpe de SMV'er, som ikke af sig selv drager nytte af standardvejledninger om psykisk arbejdsmiljø. Dog kan der være væsentlige udfordringer i myndighedernes samspil med mellemledsorganisationer og vidensbrobyggere. Divergerende interesser, såsom økonomi versus policy, kan føre til en utilstrækkelig investering af ressourcer, fx begrænset mulighed for personlige møder. Sådanne vilkår kan vanskeliggøre samarbejdet og forhindre tilfredsstillende udveksling af viden mellem SMV'er, vidensbrobyggere og andre mellemlid (Cunningham et al., 2021; Cunningham & Sinclair, 2015).

Tillidsbaserede relationer og forståelse for SMV'ers behov

Særligt rådgiverrelationen og tilliden til vidensbrobyggere og mellemledsorganisationer fra SMV'erne vurderes at være afgørende for, om indsatser kommer til at virke (Hasle et al., 2016). Det synes at være en generel konklusion, at jo bedre eksterne rådgivere forstår de små virksomheders specifikke behov og vilkår, og formår at tale ind i deres kultur og sociale relationer, desto større effekt kan der forventes af igangsatte initiativer (Hasle et al., 2017).

Bruering et al. (2015) undersøgte effekten af at benytte mellemledsorganisationer som formidlere til at nå ud til små detailvirksomheder og fremme deltagelse i uddannelses- og forebyggelsesprogrammer med fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Resultaterne viste, at små detailhandelsvirksomheder er villige til at deltage i forebyggelsesprogrammer, men at de har brug for støtte fra betroede kilder og rådgivere, som de mente kunne forstå netop deres arbejdskontekst. Derfor var indsatser, der involverede lokale aktører og brancheorganisationer, særligt effektive.

Kompetencer til at udveksle og oversætte viden i rådgivningsprocessen

Andre erfaringer fra praksisorienteret dansk forskning underbygger den internationale forskning, der i højere grad peger på at udnytte de eksisterende værdikæder og organisatoriske sammenhænge, som SMV'erne indgår i (Limborg et al., 2014); Hasle et al., 2017).

Brancheorganisationer, kvalitetsnetværk, udviklingsnetværk eller andre rammer for videns- og erfaringsdeling kan med fordel inddrages som kanaler for at nå de små virksomheder, hvor de er. Det er også muligt, at SMV'er er mere tilbøjelige til at tage imod vejledning fra betroede kilder, der har indgående kendskab til branchen og deres kontekst.

Et nyere dansk forskningsstudie beskriver to eksisterende partsstyrede rådgivningstjenester (mellemledsorganisationer) med stor relevans for SMV'er; (1) Byggeriets ArbejdsmiljøBus (BAMBUS), der rådgiver byggeriets virksomheder og arbejdspladser, og (2) TekSam der støtter samarbejdsudvalgene på virksomheder, der er dækket af industriens overenskomst (Madsen et al., 2020). Studiet finder, at begge rådgivningstjenester løfter en central opgave i form af en meget praksisnær rådgivning om både afprøvning af hjælpemidler og psykisk arbejdsmiljø, og at de har stor vægt på spredning af gode løsninger blandt virksomhederne. De bruger aktivt deres partstilknytning og det faktum, at de både repræsenterer arbejdsgiver- og arbejdstagersiden, til at fremme gennemslagskraften af deres viden og indsats. Ligeledes bruger begge tjenester på forskellige måder viden om regler og metoder i deres vejledning og kommunikation med virksomhederne, og de lægger begge vægt på processtøtte. Kontakten og relationen til virksomhederne indebærer både, at virksomhederne selv henvender sig gennem relevante kanaler hos parterne, samt opsøgende arbejde med besøg på virksomhederne med tilbud om viden og vejledning. Tjenesterne lægger både vægt på, at metoder og værktøjer er udviklet i

samspil med forskere, og at konsulenterne har erfaring med området, hvilket har betydning for deres legitimitet på virksomhederne (Madsen et al., 2020).

Andre har undersøgt arbejdsmiljørådgiverens rolle som vidensbrobygger mellem forskning og praksis (Gensby et al., 2021). Gennem en systematisk udviklingsproces og følgeforskning samarbejdede seks rådgiverenheder med seks virksomheder for at udvikle metoder til at fremme anvendelse af forskningsbaseret viden om stress og sygefravær i SMV'er. I praksis arbejdede arbejdsmiljørådgiverne som vidensbrobyggere ved at fokusere på tre kerneområder (1) linke til arbejdsmiljøressourcer og viden, (2) udvikle relationer både internt og eksternt i virksomheden, og (3) understøtte kapacitetsopbygning og læring til at implementere forskningsbaseret viden om psykisk arbejdsmiljø på forskellige niveauer i virksomheden. Studiet indkredser forskellige brobyggerroller og definerer tre oversættelsesmæssige færdigheder og en række kompetencer, som arbejdsmiljørådgivere kan navigere efter og bruge til at udvikle deres rolle og kompetencer i deres arbejde med at oversætte forskningsbaseret viden om psykisk arbejdsmiljø til arbejdsmiljøindsatser i SMV'er.

Erfaringerne fra litteraturen peger således på, at virksomme indsatser typisk er udviklet i sammenhæng mellem mange aktører og gennem en løbende kontakt til og samarbejde med SMV'erne. Mange SMV'er kan have svært ved at tolke lovgivningen, da den typisk retter sig mod større virksomheder med en anderledes organisationsstruktur. De mere langsigtede initiativer skal først og fremmest sikre, at lovgivningen er tydeligt formidlet til SMV'ernes kontekst. Samtidigt bør der opbygges rådgivnings- og vejledningsinstitutioner, som har et indgående kendskab til SMV'ernes vilkår. De specifikke vilkår varierer dog meget fra sektor til sektor, hvorfor sektor- eller branchespecifikke 'tjenester' har en fordel fremfor de bredt orienterede tjenester (Hasle et al., 2016).

Forebyggelsespakker som finansiering af rådgivning

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 (Smith et al., 2013), bygge og anlægsvirksomheder (Kvorning et al., 2013) og døgninstitutioner/hjemmepleje (Smith et al., 2013). Pakkerne inkluderede økonomisk støtte og tilbud om praktisk støtte fra en erfaren konsulent til at arbejde med aktiviteter i en hverdag med

travlhed (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.

Samlet tyder projektets resultater på, at en tilgang baseret på forebyggelsespakker kan være virksom og mange virksomheder var tilfredse med udbyttet (Smith et al., 2013). I og med at SMV'er med særlige arbejdsmiljøproblemer netop også kan være udfordret på andre måder (fx økonomisk), synes det således relevant, at udbydere af forebyggelsespakkerne tilbyder betydelige ressourcer, der kan komme virksomhederne til gode. Dog må det påpeges, at kommunikationen om interventionerne til de deltagende arbejdspladser ikke var konsistent, og at nogle arbejdspladser ønskede bedre muligheder for at tilpasse indholdet til deres lokale kontekst. Erfaringerne bekræfter, at det var vigtigt, at interventioner og aktiviteter er forenelige med arbejdspladsens praktiske muligheder, fx for at holde lukket under temadage og lignende (Kvorning et al., 2013; Smith et al., 2013). Derudover efterspurgte arbejdspladserne bl.a. mere støtte til at fastholde indsatsen efter forebyggelsespakkens udløb. Men dette skaber et mere lokalt behov for at oversætte forebyggelsespakkernes anvisninger ud fra de muligheder og begrænsninger, der gælder for den enkelte virksomhed. Derudover konkluderes det, at effekten af pakkerne reduceres væsentligt, hvis de ikke kombineres med adgang til ekstern støtte.

Edwards og Langaa (2014) fandt, at det er væsentligt at integrere produktivitet og medarbejdertrivsel i design af produktionssystemer. De identificerer fire centrale aspekter for designprocessen: fastlæggelse af systemgrænser, interessenters rolle, håndtering af forskellige vidensformer og inddragelse af performance management og ledelse.

Trivsel er ofte en forudsætning for at kunne levere et godt stykke arbejde, ligesom virksomhedens succes kan give forudsætninger for bedre trivsel. Da de to faktorer påvirker hinanden, bør forandringsindsats, der har til formål at forbedre organisationens performance, også tage højde for medarbejdernes trivsel, ligesom enhver indsats rettet mod trivsel bør tage hensyn til organisationens mål og behov (Ipsen & Edwards, 2022). Når man ser på indsatser rettet mod trivsel, bør man dog skelne mellem, om forbedring af mental sundhed og det psykiske arbejdsmiljø er et eksplicit mål i sig selv (primært formål) eller en indirekte effekt (sekundært formål) af forandringsprocessen (Ipsen & Edwards, 2022). Denne sondring har betydning for, hvordan interventionerne planlægges, gennemføres og evalueres. Når mental

sundhed er det primære mål, sigter forandringen mod at skabe et arbejdsmiljø, der fremmer trivsel og reducerer stress. Her designes indsatsen med fokus på at adressere konkrete arbejdsmiljøfaktorer som arbejdsbelastning, støtte og kontrol, der direkte påvirker trivslen. Eksempelvis kan man som arbejdsmiljørådgiver målrettet arbejde med redesign af arbejdsopgaver eller at implementere fleksible arbejdstider for at fremme den mentale sundhed. Nogle gange vil mental sundhed dog være en sekundær effekt, hvor fokus i højere grad er på organisatorisk præstation, men hvor forandringer indirekte påvirker det psykiske arbejdsmiljø. I sådanne tilfælde opstår trivsel som en afledt virkning af, hvordan ændringerne implementeres og opleves. For at balancere disse to aspekter kræver det, at arbejdsmiljørådgiveren bevidst indtænker medarbejdernes trivsel i forandringsprocesserne, uanset om det er et primært eller sekundært mål.

Opsummering - Indsigter og perspektiver

Indsigter om rådgivning	Barrierer	Handlingsperspektiver
Brug af mellemledsorganisationer og vidensbrobyggere	SMV'er mangler ofte interne ressourcer til at håndtere psykisk arbejdsmiljø. Myndigheder har begrænset kapacitet til at nå ud til alle SMV'er.	Mellemledsorganisationer og vidensbrobyggere bør bruges mere systematisk, da de har større succes med at nå ud til SMV'erne og forstå deres særlige kontekst.
Styrkelse af relationer og tillid	SMV'er har ofte en afstand til eksterne rådgivere, som de ikke har tillid til.	Fokusér på at opbygge tillidsbaserede relationer mellem eksterne rådgivere og SMV'er. Dette kan øge sandsynligheden for, at indsatser bliver implementeret succesfuldt.
Forstå virksomhedens branchekontekst	Generelle løsninger matcher ikke de særlige behov og udfordringer i hver branche.	Sektor- eller branchespecifikke rådgivningstjenester er ofte mere effektive end generelle indsatser, da de tager højde for de unikke forhold, der gælder i forskellige brancher.
Brug af eksisterende netværk og værdikæder	Netværk og værdikæder udnyttes ikke optimalt.	Udnyt eksisterende brancheorganisationer, netværk og andre kanaler til at nå SMV'er. Rådgivning og vejledning kan med fordel foregå gennem disse kanaler, da de har direkte adgang til de små virksomheder.
Forstå systemet	Relevante aktører inddrages ikke	Identificer og inddrag interessenter samt analyser betydningen af performance management for trivsel.

5.2. Medarbejderinddragelse

Medarbejderinddragelse er en central del af arbejdsmiljøet på nordiske arbejdspladser. I SMV'er er afstanden mellem ledelse og medarbejdere ofte lille, hvilket gør inddragelse naturlig. Omvendt kan udfordringen være, at samarbejds miljøet er mindre formaliseret end i større virksomheder og offentlige institutioner, hvor inddragelse er struktureret, eksempelvis gennem flere lag af samarbejdsudvalg, hvilket ofte ikke er tilfældet i SMV'er.

Det er vigtigt at vurdere, hvilken type medarbejderinddragelse der er relevant og realistisk i den konkrete situation. Medarbejderinddragelse kan variere i form og omfang (Abildgaard, Hasson, et al., 2020): sker inddragelsen for at finde fælles løsninger, for at få medarbejderne med på ledelsens initiativer, eller for at dele beslutningsprocesser? Nedenfor beskriver vi, hvordan medarbejderinddragelse kan styrke arbejdsmiljøindsatsen, men udbyttet afhænger af, om rammerne er passende. For snævre rammer kan dræbe engagementet, mens uklare rammer kan være svære at navigere i (Ajslev et al., 2020; E. L. Olsen et al., 2020). Forskning viser, at indflydelse, samarbejde og gode relationer mellem ledere og medarbejdere generelt forbedrer arbejdsmiljøet på tværs af sektorer i Danmark (Clausen et al., 2019).

Studier, der evaluerer psykosociale arbejdsmiljøindsatser i SMV'er, viser ofte at medarbejderinddragelse er en central komponent. Et studie fra tre industrivirksomheder (herunder én mellemstor virksomhed) fandt eksempelvis en sammenhæng mellem omfattende medarbejderinddragelse på teamniveau og forbedringer i kollektiv efficacy og i arbejdsmiljøet (Abildgaard, Nielsen, et al., 2020; Christensen et al., 2017). Medarbejderinddragelse er afgørende for at forstå de reelle arbejdsmiljøproblemer i virksomheden og for at sikre, at arbejdsmiljøindsatserne bliver succesfulde. Ved at inddrage medarbejderne får de indflydelse på deres eget arbejde og på udviklingen af arbejdsmiljøet. Medarbejdernes opfattelse af problemstillingen bør derfor danne grundlag for løsningen, så indsatsen passer til SMV'ens kontekst og medarbejderne er åbne for de foreslåede løsninger (dette behandles i dybden i afsnittet "FIT passer indsatsen").

Organisationsforandringer styrkes af medarbejdernes viden

Ipsen et al. (2015) evaluerede en stressforebyggende indsats, der oprindeligt var designet til større virksomheder, men tilpasset til SMV'er. Projektet inkluderede to IT- og to industrivirksomheder (31-187 medarbejdere) og fulgte en struktur med faser som kortlægning,

udvikling og implementering af arbejdsmiljøtiltag. Interventionen blev styret lokalt gennem interne facilitatorer og en projektgruppe, og medarbejdere og ledere deltog i workshops og evalueringsskøder. Dette gav mulighed for løbende tilpasning af indsatser baseret på medarbejdernes feedback. Tre ud af fire virksomheder gennemførte succesfulde ændringer, der forbedrede både produktivitet og trivsel. Forfatterne fremhæver, at medarbejdernes og lederes aktive bidrag var afgørende for implementeringen, men at travlhed og fokus på daglige opgaver kunne hindre succes. Medarbejdere med skiftehold eller fjernarbejde risikerede at blive koblet af processen. Studiet peger også på, at SMV'er kan drage fordel af at identificere og inddrage ansatte med proceskompetencer i forandringsprocessen.

Ipsen et al. (2018) introducerer også "Fishbone-workshopen" som en metode til at tilpasse interventioner til den specifikke kontekst. Denne metode inddrager både medarbejdere og ledere, hvor problemer identificeres og løsninger udvikles i fællesskab, for herved at lave mere skræddersyede løsninger, der kan forbedre eks. produktivitet, medarbejderengagement og trivsel.

Samarbejde mellem ledere og medarbejdere

Frick & Walters (1998) undersøgte Sveriges system med regionale sikkerhedsrepræsentanter (RSR), som er et effektivt og økonomisk gunstigt eksempel på en forebyggelsesstrategi for sundhed og sikkerhed i SMV'er. Systemet medfører at medarbejderne inddrages i udvælgelsen og samarbejdet med eksterne sikkerhedsrepræsentanter, hvilket har vist sig effektivt til at forebygge psykosociale arbejdsmiljøproblemer. Artiklen giver en guide til, hvordan elementer fra den svenske model kan implementeres i andre lande. Forskerne fremhæver et stærkt trepartssamarbejde mellem fagforeninger, arbejdsgivere og tilsynsmyndigheder som essentielt for etablering og opretholdelse af effektive RSR-systemer, især i små virksomheder med begrænset repræsentation. Den svenske tradition for social dialog og bred accept af arbejdsmiljø som en grundlæggende målsætning er en central faktor i denne indsats. Dupret og Eschweiler (2022) undersøgte, hvordan deltagende styring (participatory governance) og reciprocitet påvirker arbejdsmiljøet i sociale og solidariske økonomi organisationer, såsom velgørenhedsorganisationer. Deres forskning viste, at inddragelse af medarbejdere på tværs af hierarkiske lag i beslutningsprocesser forbedrer arbejdsvilkårene, øger medarbejdertilfredsheden og forbedrer organisatorisk præstation. Deltagende styring fremmer

et støttende og engagerende arbejdsmiljø og kan føre til organisatoriske forbedringer, da medarbejderne ofte har den nødvendige indsigt til at identificere relevante ændringer.

Magnavita (2018) beskrev en stressforebyggende intervention i en servicevirksomhed med 57 medarbejdere. Interventionen omfattede en omorganisering af arbejdet gennem deltagelsesbaserede ergonomigrupper. Formålet var at fremme medarbejderinddragelse i forbedring af arbejdsvilkårene gennem en bottom-up tilgang. Medarbejderne identificerede arbejdsmiljøproblemer, såsom højt arbejdspress og ulige opgavefordeling, og udviklede løsningsforslag. En arbejdsmediciner observerede møderne uden aktiv deltagelse. Efter interventionen blev der observeret en reduktion i arbejdsrelateret stress og forbedringer i psykisk velvære. Dog skal det bemærkes, at der ikke var en kontrolgruppe, og andre tiltag på virksomheden kan have påvirket resultaterne.

Opsummering - Indsigter og perspektiver

Indsigter om medarbejderinddragelse	Barrierer	Handlingsperspektiver
Inddrag medarbejderne i arbejdsmiljøindsatser	Mange forandringsindsatser slår fejl, fordi der ikke bliver taget højde for virksomhedens kontekst.	Identificer hvilken type medarbejderinddragelse der er mest relevant ift. situationen, om det er for at finde fælles løsninger, få opbakning til ledelsens initiativer, eller for at dele beslutningsprocesser. Tilpas inddragelsen til virksomhedens kontekst for at opnå den bedste virkning.
Skab passende rammer	Forandringsprocesser med forvirrende eller uklare rammer opnår sjældent succes.	Sørg for at rammerne for medarbejderinddragelse er tilstrækkelige og klare. Undgå for snævre rammer, der kan nedbryde engagementet og være svære at navigere i.

Engager medarbejderne	Der opstår ofte modstand til organisationsforandringer, hvis medarbejder ikke føler, at forandringen vil løse det problem, som de oplever. I nogen brancher kan der være modstand overfor trivselstiltag, da de kan føles overflødige.	Engager både medarbejdere og ledere i processer som workshops og evalueringsmøder, hvor indsatsen løbende forbedres og tilpasses med afsæt i medarbejdernes feedback. Således er der større chance for, at indsatsen løser det egentlige problem, samt at indsatsen vil få opbakning af medarbejderne.
Gør brug af eksisterende proceskompetencer	Medarbejderne er dem, der kender virksomheden bedst. Det er derfor spild af ressourcer, hvis der ikke gøres brug af medarbejdernes proceskompetencer.	Den medarbejderinddragende indsats skal være baseret på reel medindflydelse. Identificer og inddrag medarbejdere med skjulte proceskompetencer, og sørg for at bringe disse i spil undervejs. Dette kan også danne grundlag for, at indsatsen bliver videreført fremadrettet.

5.3 Ledelsesinterventioner

Ejere og ledere spiller en afgørende rolle i arbejdet med at opnå succes med psykosociale arbejdsmiljøindsatser i SMV'er. Dog står de over for høje jobkrav og lange arbejdstider, hvilket kan øge risikoen for forringet mental sundhed (Winkler, 2022). Desuden har ledere i SMV'er typisk et bredere spektrum af opgaver sammenlignet med større virksomheder, hvilket kan gøre det tidsmæssigt udfordrende at prioritere det psykosociale arbejdsmiljø (Landstad et al., 2017). Derudover viser undersøgelser, at SMV lederes evne til effektivt at håndtere medarbejderes trivsel og mentale sundhed er begrænset utilstrækkelig viden om område samt begrænsede økonomiske ressourcer (Pavlista et al., 2021). Derfor er det relevant at tage udgangspunkt i lederen, når der udarbejdes arbejdsmiljøindsatser i SMV'er.

Lederes egen trivsel

Dawkins et al. (2018) fandt, at psykisk belastning, nyligt opstået stress og lav tillid til virksomhedens præstation var vigtige prædiktorer for engagementet i nye trivselsindsatser. Lederens egen stressende arbejdssituation kan begrænse deres ressourcer og selvtillid til at håndtere interpersonelle udfordringer, hvilket kan resultere i utilstrækkelig støtte til medarbejdere under implementeringen af trivselsindsatser. Forskerne understreger vigtigheden af at engagere og støtte SMV-ledere for at maksimere fordelene ved trivselsfremmende indsatser.

Torp (2008) gennemførte en kontrolleret interventionsundersøgelse, der undersøgte effekterne af et 2-årigt træningsprogram i sundheds- og sikkerhedsledelse for SMV-ledere. Lederne deltog i fire éndags-seminarer over 2 år. Resultaterne viste, at lederne i interventionsgruppen rapporterede en signifikant større forbedring af deres sikkerheds- og sundheds ledelsessystem sammenlignet med kontrolgruppen. Desuden havde ledertræningen en positiv effekt på medarbejdernes vurdering af det støttende arbejdsmiljø i virksomheden.

Wagner og kolleger (2023) undersøgte muligheden for at tilpasse IMPROVEjob-indsatsen til SMV-konteksten. IMPROVEjob er en ledelsesudviklingsindsats, der omfatter workshops, individuel coaching og udveksling af erfaringer mellem ledere. Forskerne fandt, at mangel på information om håndtering af psykosociale stressfaktorer, og utilstrækkelig anerkendelse af vigtigheden af disse, var de største barrierer for succes af interventionen til SMV'er. Et tilpasset interventionsformat med målrettede tilbud og let adgang til information er nødvendigt for effektivt at implementere IMPROVEjob i SMV'er.

Martin og kolleger (Martin et al., 2020; Martin & LaMontagne, 2018) beskrev projektet Business in Mind, som fokuserede på mental sundhedsfremme i SMV'er gennem en indsats for ejerledere. Projektet var motiveret af, at ejerledere oplever høje krav i deres arbejde og derfor er særligt udsatte for fx stress, udbrændthed og depression. I det omfang, ejerledere har et problematisk psykisk arbejdsmiljø, kan dette også påvirke medarbejderne (Biggs et al., 2014). Projektet anvendte videoer, manualer og skriftligt materiale til mental sundhedsfremme og tilbød både selvstændig anvendelse og telefonisk støtte. Effektevalueringen viste små, men signifikante positive effekter på selvrapporeret psykologisk belastning og psykologisk kapital

blandt de deltagende ejerledere, især i gruppen med telefonisk støtte. Det blev ikke undersøgt, om interventionen også havde indirekte virkning på medarbejderne.

Lederes tilgang, strategier og udfordringer

Litteraturen peger på, at en vellykket implementering af arbejdsmiljøindsatser kræver tilstedeværelse af en autoritativ frontløber inden for virksomheden (de Jong, 2011).

Ledelsesudvikling bør dog være en del af en helhedsorienteret tilgang til sundhed og trivsel, da isolerede eller enkeltstående tiltag har mindre sandsynlighed for succes. God ledelse og evnen til at skabe effektive forandringer kræver støtte fra hele virksomheden. Løbende feedback og input mellem medarbejderne lederen er derfor vigtigt for, at lederen bruger sine ressourcer effektivt i en forandringsproces.

Det er almindeligt anerkendt, at sikkerhedsledelse og arbejdsmiljøkultur starter hos lederen og deres beslutning om, at sikkerhed skal være en vigtig parameter i virksomheden. I SMV'er er lederen ofte både ejer og er grundlægger af virksomheden, hvorfor der er særligt meget på spil, når det kommer til virksomhedens succes. Generelt er det lederens opfattelser af produktkvalitet, tempo og normer, der danner grundlaget for kulturen og ledelsen af hele virksomheden (Jørgensen et al., 2011). Dette gælder også for arbejdsmiljø sikkerhed. Ejerleder skal derfor være i stand til at påvirke medarbejdernes opfattelse og fortolkning af nye praksisser, således at nye arbejdsmiljø mæssige 'ritualer og skikke' ikke blot implementeres, men også internaliseres i virksomheden (de Jong, 2011).

Jørgensen et al. (2011) undersøgte det hollandske WORM-projekt, som oprindeligt har udviklet metoder og beregningsmodeller til risikovurdering. Forfatterne tilpassede og forenkede denne tilgang, så den kunne anvendes i to danske SMV'er. Resultaterne viste, at en enkel tilgang til risikovurdering, baseret på specifikke arbejdsopgaver, kan hjælpe SMV'er med at identificere de mest relevante sikkerhedsrisici og prioritere forebyggende foranstaltninger. Forfatterne fremhæver, at det er vigtigt at opdele ansvaret mellem arbejdsgiveren og medarbejderne: Arbejdsgiveren bør stå for overordnet ledelse af sikkerhedsforanstaltninger, mens medarbejderne skal have klare instruktioner og være i stand til selv at vurdere risici i deres daglige arbejde. Artiklens resultater viser at samarbejde mellem arbejdsgivere og medarbejdere er nøglen til succesfuld forebyggelse af ulykker i små virksomheder.

Grosen og Edwards (2024) rapporterede på baggrund af projektet Future Worklab at arbejdsmiljøinterventioner kan gennemføres og tilpasses gennem korte fokuserede eksperimenter. Eksperimenter tillader organisationen af afprøve nye måder at arbejde som tilpasses i eksperimentperioden. Den hurtige tilpasning tillod organisatorisk læring og blev oplevet som motiverende af medarbejderne.

Opsummering - Indsigter og perspektiver

Indsigter om ledere	Barrierer	Handlingsperspektiver
Håndter ledernes egen psykiske belastning.	Stress blandt ledere er et udbredt problem i SMV'er. Stressede ledere kan negativt påvirke arbejdsmiljøet i hele virksomheden.	Identificer og adresser psykisk belastning og nyligt opstået stress blandt ledere i SMV'er. Dette vil fremme (ejer)ledernes engagement i mentale sundheds- og trivselsindsatser og understøtte en sund arbejdspladskultur.
Informer om vigtigheden af psykosocial trivsel.	Nogle ejerledere i SMV'er underkender betydningen psykosociale belastningsfaktorer. Dette kan bidrage til en arbejdskultur, hvor et usundt arbejdsmiljø fastholdes.	Engager ejerledere i trivselsindsatser ved at informere om de konsekvenser, som psykisk mistrovisel har for virksomheden. At lederen er "med på holdet" har afgørende betydning for, at indsatsen vil være succesfuld og blive fastholdt fremadrettet.
Gør ledelsestræning konkret og overskuelig	Ejerledere i SMV'er er ofte dem, der skal håndtere psykosociale arbejdsmiljøproblemer, modsat større virksomheder, som typisk har en HR-afdeling eller tilknyttet arbejdsmiljøkonsulent. Uden	Ledelsesudvikling i SMV'er skal være konkret og overskuelig, hvor lederne får adgang til let tilgængelig information om håndtering af psykosociale stressfaktorer. Sørg for at inkludere løbende støtte som telefonisk

	korrekt træning kan håndtering af arbejdsmiljøet virke som en uoverskuelig opgave.	rådgivning og personlig vejledning i trivselsindsatser.
Tilpas eksisterende interventionsprogrammer.	Der findes begrænsede interventionsprogrammer, som er designet til SMV'er	Undersøg muligheden for at justere eksisterende arbejdsmiljøprogrammer (fra større virksomheder) til SMV'ernes specifikke behov. Mange eksisterende programmer kan potentielt være relevante og effektive, hvis de bliver tilpasset til SMV'erne omstændigheder.
Brug eksperimenter til at afprøve arbejdsmiljøindsatser	Implementering af indsats er uoverskueligt og umotiverende	Brug korte fokuserede eksperimenter til at afprøve og tilpasse arbejdsmiljøindsatser

5.4 Teknologiske løsninger

I takt med at vores samfund er blevet digitaliseret, er muligheden for at bruge digitale værktøjer i arbejdsmiljøsammenhænge blevet undersøgt (Jenny & Bauer, 2023). Formålet med disse tiltag er at tilbyde løsninger som understøtter og aflaster arbejdspladsen i deres arbejdsmiljøarbejde.

Trivselsdata i arbejdsmiljøarbejdet

En type tiltag, som der findes forskellige versioner af, er apps og databaser til at måle trivsel - f.eks. apps hvor medarbejderne vurderer, om hver arbejdsdag har været god eller dårlig eller besvarer spørgsmål om trivsel og velbefindende på ugentlig eller månedlig basis. 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 eksempel på et forskningsbaseret værktøj er 'Safety Observer', som er udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

(NFA, n.d.). Grundlæggende tilbyder Safety Observer en platform, hvor man kan gennemføre rundringer af arbejdsmiljø. Man kan via en app tælle afvigelser, tage billeder af arbejdsmiljøudfordringer, og let skabe dataoverblik over tid ift. arbejdsmiljø.

Et andet eksempel er H-WORK-projektet (De Angelis et al., 2020; Pelzer et al., 2024), som er en onlinedatabase der har til formål at forbedre mental sundhed på arbejdspladsen med udgangspunkt i EU-finansieret international videnskabelig forskning. Projektet involverer 10 organisationer på tværs af fem europæiske lande. Projektet søger at reducere arbejdsrelateret stress og fremme trivsel gennem 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. Databasen er målrettet arbejdsgivere, HR-professionelle og arbejdsmiljøspecialister, der ønsker at adressere trivselsudfordringer på arbejdspladsen, og projektet anvender digitale teknologier og en deltagelsesbaseret metode, hvor medarbejdere aktivt bidrager til at identificere og løse problemer. Projektet sigter også mod at evaluere de økonomiske effekter af disse tiltag og levere evidensbaserede politikanbefalinger for mentale sundhedsindsatser på arbejdspladsen. 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.

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).

Teknologi som kommunikationsværktøj

Shannon og Parker (2022) undersøgte effekten af digital "storytelling" som sundhedskommunikation og dennes effekt på medarbejderengagement og indvirkning på sundhedskompetenceindikatorer. Målgruppen var medarbejdere, der oplever problemer med arbejdsrelateret sundhedsuddannelse. Medarbejderne i interventionsgruppen modtog en

"toolbox talk"-præsentation, der indeholdt en digital historie med en minearbejder og en førende ekspert i kardiovaskulær sundhed. Kontrolgruppen modtog tilsvarende sundhedsinformation kommunikeret i et ikke-narrativt format, hvilket afspejler standardpraksissen inden for mineindustrien. Der blev påvist en signifikant større effekt på medarbejderengagement i interventionsgruppen, med en betydelig vedligeholdelse over opfølgingsperioden, sammenlignet med ingen signifikant effekt ved opfølgning i kontrolgruppen. Der var signifikante effekter på interaktive sundhedskompetenceindikatorer i interventionsgruppen, med tilsvarende lavere eller ingen effekter i kontrolgruppen. Resultaterne fremhæver fordelene ved evidensbaserede digitale historier som en effektiv sundhedskommunikationsstrategi centreret om medarbejdere i komplekse industrielle brancher. Andre forskningsprojekter understreger, at industrielle brancher såsom byggeri- og entreprenør-, transport- og landbrugsvirksomheder er særligt udfordrede, da sikkerhedskulturen ofte er mindre formaliseret og arbejdsopgaverne udføres uden for ejerlederens direkte rækkevidde og tilsyn (Jørgensen et al., 2011).

Pragmatikk er et igangværende forskningsprojekt, som har til formål at identificere og løse specifikke barrierer for implementeringen af stressforebyggende tiltag i mikro- og små virksomheder (Engels et al., 2022). Forskningsprotokollen beskriver et mixed methods-studie designet til at evaluere effektiviteten af stressforebyggende tiltag tilpasset små virksomheder og deres implementering via en integreret webbaseret platform ("System P"). Først udvikles en webbaseret intervention, som tager højde for de særlige arbejdsvilkår i mindre virksomheder og fokuserer på både strukturel og adfærdsmæssig stressforebyggelse. Effektiviteten vurderes ved at sammenligne depressive symptomer før og efter interventionen. Dataindsamling om implementeringsprocessen og interventionens effektivitet vil bidrage til at identificere og overvinde almindelige barrierer for stressforebyggelse i virksomhederne, hvilket kan forbedre den mentale sundhed hos ansatte i disse virksomheder, der udgør en stor del af arbejdsmarkedet.

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 f.eks. at anvende afprøvede app-løsninger for at understøtte arbejdsmiljøprocesser. Det 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, således at vigtige

problematikker overses eller nedtones, og at der aktuelt set mangler videnskabelig dokumentation for effekten af eksisterende apps (Karlsen et al., 2022).

Indsigter og perspektiver

Indsigter om teknologiske løsninger	Barrierer	Handlingsperspektiver
Orienter dig i den store mængde af tilgængeligt og effektivt værktøj	Mange fagfolk er ikke opmærksomme på tilgængeligt og effektivt digitalt værktøj.	Fagpersoner kan med fordel holde sig opdaterede om de mange tilgængelige digitale værktøjer, der ofte er gratis eller billige, og som kan understøtte arbejds miljøarbejdet.
Formidling til virksomhederne	Uden hjælp fra fagfolk kan det være uoverskueligt for SMV'er at vælge og benytte digitale værktøjer korrekt.	Fagfolk spiller en vigtig rolle i at præsentere og anbefale relevante værktøjer til SMV'er, der passer til den enkelte virksomheds behov og ressourcer, og støtte dem med at implementere sådanne værktøjer korrekt.
Brug af digitale virkemidler i særligt udfordrede arbejdsmiljøer	I nogle arbejdsmiljøer er traditionelle er indsatser mindre effektive. Fx kan sproglige forskelle udgøre en barriere for effektiv formidling, og i nogle brancher kan der være en arbejdskulturel skepsis for sundheds- og arbejdsmiljøindsatser.	På arbejdspladser, der er udfordret af fx kulturelle eller sproglige barrierer, kan digitale løsningsindsatser være særligt relevante. Digitale værktøjer kan tilbyde alternative formidlingsformer, der appellerer bredere til forskellige målgrupper.
Brug teknologi som opfølgning og understøttelse af arbejdsmiljøindsatser	SMV'er kan have svært ved at fastholde arbejdsmiljøindsatser.	Efter afslutningen af en arbejdsmiljøindsats kan konsulenter anbefale virksomheder at fortsætte med at anvende

		<p>understøttende teknologiske værktøjer som en måde at opretholde fokus på arbejdsmiljøet over tid. For SMV'er, der ofte har begrænsede økonomiske ressourcer, kan digitale værktøjer nudge og understøtte praksis.</p>
--	--	--

6. Implementering af arbejdsmiljøindsatser i SMV'er

Ovenstående undersøgelse gennemgår en bred række eksempler på områder, der er relevante at tage fat i, når det kommer til arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er. Dog er det 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. Nedenfor fremlægger vi derfor en række faktorer, der er vigtige at have for øje i det praktiske arbejde med interventioner i SMV'er.

6.1. Implementeringsledelse

Der er dokumenteret, at en række forskellige kontekstuelle omstændigheder kan påvirke implementeringsprocessen af interventioner 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 som 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, s. 4). 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 kaldes denne tilgang for PRO-modellen med henvisning til det delte fokus på proces, roller og omstændigheder.

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).

Ifølge Ipsen og Edwards (2020) er det nyttigt at designe indsatser, der integrerer hensynet til både trivsel og organisatorisk præstation. Ved at tage et holistisk perspektiv på forandringsledelse kan man sikre, at de organisatoriske mål nås, samtidig med at medarbejdernes mentale sundhed understøttes. Denne tilgang kræver dog en udvikling af lederens og medarbejdernes kompetencer og organisations evne til at planlægge og gennemføre forandringer, der tager højde for både trivsel og præstation. Det indebærer også en anerkendelse af, at vellykkede forandringer afhænger af et dynamisk samspil mellem lederskab, medarbejderinddragelse og en strategisk forståelse af trivslens rolle for organisationens succes. Dermed kan interventioner rettet mod organisationen som helhed

fungere som et middel til at skabe bæredygtige forandringer, hvor trivsel hverken er en utilsigtet effekt eller et isoleret mål, men en integreret del af forandringsstrategien.

6.2. 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 arbejdspladsernes 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). Dog peger forskning på, at ejer/ledere i SMV'er typisk vurderer OSH-tiltag som overflødig eller som spild af deres begrænsede ressourcer, hvilket mindsker deres motivation for at implementere arbejdsmiljøinterventioner (Hagqvist et al., 2020; Landstad et al., 2022; Nowrouzi-Kia et al., 2019).

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

Rapporten 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 (Clausen et al., 2023). 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.

6.3. FIT – passer indsatsen?

En væsentlig faktor, som man har fundet central for arbejdsmiljøindsatser, er "fit", dvs. om indsatsen passer godt til den kontekst, den gennemføres i (Randall et al., 2012). Fit-begrebet er et alternativ til at se på hvad der virker ud fra best-practice og evidens (Boxall & Purcell, 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 overhovedet 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, blandt andet fordi disse er velkendte i arbejdspladserne og derved øger sandsynligheden for at der opleves et fit med indsatsen (Christensen et al., 2017; Von Thiele Schwarz et al., 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).

- Forandringer som ikke er del af arbejdsmiljøindsatsen f.eks. ny lokation eller lederskift kan påvirke effekten af arbejdsmiljøindsatsen både positivt og negativt (Edwards & Winkel, 2018).
- 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 ikke bidrager til løsning af virksomhedens 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 bør sikre, at indsatsen bidrager til 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 problematik er situationer hvor man annoncerer en indsats for at forbedre arbejdsmiljømiljøet, og dette så ikke sker. I sådanne tilfælde kan det skabe både en skuffelse blandt medarbejderne, men også bidrage til en oplevelse af, at arbejdsmiljøindsatser generelt set ikke nytter noget. Denne mekanisme kaldes i psykologien tillært hjælpeløshed (Seligman, 1972) og er blevet koblet til både trivselsmålinger (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 uhensigtsmæssige valg omkring interventionstyper og lignende.

6.4. Et perspektiv på omverdenen

EU's arbejdsmiljøagentur udgav i 2021 et omfattende litteraturreview, der præsenterede de vilkår og strukturer, som har en positiv betydning for, at virksomhederne efterlever lovgivningen (EASHW, 2021). Her spiller markedskrav også ind ift. virksomhedernes incitament til at prioritere en arbejdsmiljøindsats.

De præsenterede vilkår og forudsætninger gælder såvel store som små og mellemstore virksomheder og alle arbejdsmiljøforhold, men deres generelle karakter gør dem relevante som et *tematiseret* sammendrag herunder af, hvilke eksterne vilkår små og mellemstore virksomheder med fordel kan orientere sig imod, for at opfylde samfundets og markedets krav til at sikre et sundt og sikkert arbejdsmiljø (EASHW, 2021) og (Madsen et al, 2020).

Reviewet fra 2021 afdækker fem centrale samfundsmæssige 'mekanismer' som påvirker virksomheders prioritering (EASHW, 2021). Hvordan disse påvirkninger udmøntes afviger fra land til land og fra branche til branche, men det antages at de alle spiller en rolle uanset virksomhed og kontekst.

Lovgivning, kontrol og sanktionering

I Danmark gennemføres tilsyn med det fysiske og psykiske arbejdsmiljø med afsæt i den gældende lovgivning på området. Der er en stærk sammenhæng mellem gældende lovgivning og udmøntningen i praksis i form af Arbejdstilsynets bekendtgørelser, vejledninger og

tilsynspraksis. Siden 2021 har Arbejdstilsynet arbejdet med nye tilsynsformer, herunder også muligheden for at tilbyde virksomhederne aftaleforløb. Hvis danske eller udenlandske virksomheder, som udfører arbejde i Danmark, ikke lever op til sine pligter efter arbejdsmiljølovgivningen, kan Arbejdstilsynet reagere med sanktioner, fx påbud, strakspåbud eller en påtale. Virksomheden kan også få en bøde eller blive politianmeldt, hvis der er tale om en grov overtrædelse, eller hvis virksomheden gentagne gange ikke lever op til sine pligter. Der er således et stærkt incitament for virksomhederne til at leve op til sine pligter jf.

Arbejdsmiljøloven. De senere år er der kommet en større statslig opmærksomhed på at reducere mængden af offentlig kontrol, hvorfor det kan forventes, at der indenfor de nærmeste år, vil ske ændret prioritering af indsats, hvorved særligt udsatte brancher i højere grad prioriteres og der ses henimod tilsynsformer, som til en grad vil være mere rådgivende og faciliterende end tidligere.

Social rapportering”, certifikater og audits

I de sidste 20 år, har der i særligt store og mellemstore virksomheder været investeret i en standardisering af arbejdet, hvormed virksomhederne har kunnet profilere sig i forhold til fælles accepterede normer og standarder, som kan anvendes som et konkurrenceparameter. Denne tendens begynder at sprede sig, som et pres og en forudsætning for vækst i de mindre virksomheder, hvorfor der observeres en øget opmærksomhed på at profilere sig indenfor bredt accepterede normer for et godt arbejdsmiljø, herunder CSR aktiviteter, ESG tiltag, certificeringer, audits mm. SMV branchen står overfor nye krav og forventninger i den sammenhæng og må ofte vende sig imod eksterne aktører for at få den kvalificerede hjælp, fordi de ikke selv har de fornødne kompetencer og ressourcer til at løfte opgaven. Dette medfører også et eksternt krav til de små og mellemstore virksomheder om at kunne finansiere disse aktiviteter.

Forsyningskæder (supply chains)

Mange små og mellemstore virksomheder indgår i forsyningskæder, hvor fx krav til et sikkert og sundt arbejdsmiljø, klima, bæredygtig er en forudsætning for at indgå i et samarbejde med den overordnede leverandør af bestillingen. Det kunne fx være et større byggeprojekt eller en

landsdækkende logistik- og transportløsning. Der er store variationer i, hvor kraftig denne effekt er, og de mest omfattende krav til standardisering af arbejdet kan iagttages i kontekster, hvor der både skal efterleves krav til lovgivningen og der er stærke forbrugerinteresser (fx asbestlovgivning, PFAS, køre-hviletidsbestemmelser). Disse forhold er fx til stede i byggeriet, landbrugsbranchen og aktuelt i brancher, som håndterer miljøskadelig kemi. I EU er der i disse år en politisk opmærksomhed på 'supply chain' mekanismen, hvorfor det forventes, at der vil ske politisk udvikling på området.

Forebyggende tjenester og arbejdsprofessionel støtte

I EU's rammedirektiv fra 1989 er rådgivning og støtte den helt centrale mekanisme for at støtte virksomhedernes arbejdsmiljøindsats. I Danmark tilbydes arbejdsmiljørådgivning på et privat marked, som de færreste SMV orienterer sig imod. Der er etableret relevante partsorienterede ordninger, der retter sig mod SMV-branchen, som fx BamBus i byggeriet og Samarbejdskonsulenterne i Industrien. I andre europæiske lande ser vi bevægelser, som kobler arbejdsskadesforsikringssystemer, sundhedsordninger og rådgivning, som i fx. de tyske 'Berufgenossenschaft'. Dette er dog ikke tilfældet i Danmark. Et andet særligt vilkår for udbredelse af kvalificeret rådgivning i Danmark er, at der ikke findes formaliserede uddannelser indenfor rådgivning i arbejdsmiljø. Den enkelte virksomhed skal derfor selv vurdere kvaliteten af den rådgivning, man ønsker at inddrage. Det skal dog tilføjes, at der eksisterer en certificeringsordning for arbejdsmiljøprofessionelle i Danmark, som varetages af Arbejdstilsynet.

Økonomiske incitament

Meget litteratur fremhæver, at godt Arbejdsmiljø er en god forretningsmodel. Det kan dog være meget vanskeligt for den enkelte SMV at oversætte denne forforståelse til egen praksis. Derfor er økonomisk gevinst sjældent det centrale argument for at forbedre arbejdsmiljøet. I Danmark har vi haft en forebyggelsesfond, forebyggelsespakker og direkte tilskud til virksomhedsprojekter. Her er der overvejende opnået de bedste resultater gennem en kobling af økonomisk støtte til andre 'systemer', som fx 'forsikringsordninger' (BRD), udvikling af

arbejdsevne, social støtte og arbejdsløshedsforsikring (SF) eller til aftaler og overenskomster som 'Am-traktater' (NL) og Bambus/Spark (DK).

I det store billede iagttages, at de statslige mål, som fx afspejles i den gældende lovgivning, aftaletekster og partssamarbejder har forandret sig fra, at være primært orienteret imod den ansattes sundhed til at være mere orienteret imod fastholdelse, reduktion af sygefravær, konkurrenceregulering og socialpolitik. Derfor er en del af de traditionelle virkemidler svækket og SMV'er pålægges et større eget ansvar for at prioritere, søge viden og udvikle egen arbejdsmiljøindsats.

Arbejdet og arbejdsmarkedets karakter og organisering ændres hastigt og bliver mere komplekst og uoverskueligt, hvilket vanskeliggør overordnede indsatser, og dermed øger incitamentet til at etablere virksomhedsnære strategier, herunder sammenkobling af arbejdsmiljøindsatser med ændringer i forretningsmodeller, downsizing, outsourcing, just-in-time produktion, omstruktureringer af større organisationer og fleksible arbejdskontrakter.

7. Konklusion

Om end det har stor og potentielt stigende betydning at sikre det psykosociale arbejdsmiljø i danske SMV'er, står de overfor en række barrierer, der gør det vanskeligt at realisere denne målsætning. Begrænsede ressourcer, manglende adgang til arbejdsmiljøekspertise samt pres fra markedet og eksterne aktører skaber en kompleks kontekst, hvor implementeringen af succesfulde arbejdsmiljøindsatser ofte kan slå fejl. Trods disse udfordringer er der fortsat et begrænset antal interventionsstudier, der kan give tilstrækkelig indsigt i, hvilke tiltag der kan bredes ud og skaleres effektivt.

I denne rapport, udarbejdet i samarbejde med danske arbejdsmiljøforskere og praktikere, præsenteres en systematisk analyse af eksisterende forskning og praksis på området. Rapporten fremhæver fire centrale indsatsområder, der er særligt relevante for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er: Rådgivning om psykisk arbejdsmiljø, medarbejderinddragelse, ledelsesinterventioner og teknologiske løsninger. Samlet peger rapportens fund på, at en kombination af tilpassede, evidensbaserede indsatser og en systematisk tilgang til implementeringen er nødvendige for at styrke det psykosociale arbejdsmiljø i SMV'er. Imidlertid 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. Fremtidige indsatser bør således fokusere på at støtte SMV'er i at opbygge langsigtede og bæredygtige arbejdsmiljøløsninger. Derudover er der behov for at styrke de eksisterende støttesystemer og gøre dem mere tilgængelige for SMV'er, samtidig med at der sikres et tæt samarbejde mellem arbejdsmiljøprofessionelle, virksomheder og øvrige aktører.

8. Kreditering

En særlig tak til forskergruppen og de centrale fagprofessionelle eksperter, som alle har bidraget med deres tid og viden om vigtige aspekter på problemstillingen. Tak til Peter Hasle, og Hans Jørgen Limborg, SDU og Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen og Johan Simonsen Abildgaard, CBS for arbejdet med baggrundsnotater om viden på området. Tak til Ulrik Gensby, TeamArbejdsliv for sparring omkring scopingstudiet og processen for konsultation med forskere og fagprofessionelle. Og tak til Kasper Edwards, og Christine Ipsen, DTU, for at kvalitetssikre indhold, kilder og konklusioner.

9. Om Necto

Necto er en almennyttig, non-profit organisation, der er stiftet med midler fra Velliv Foreningen. Det betyder, at alle vores materialer, viden-opsamlinger, erfaringer fra indsatser og redskaber er frit tilgængelige og kan benyttes af alle. Necto er sat i verden for at bidrage til at skabe sunde, effektive og attraktive arbejdspladser til gavn for medarbejdere og ledere. Det gør vi ved at omsætte den erfaring, vi får sammen med virksomheder fra forskellige brancher, så den bliver anvendelig og til gavn for andre virksomheder i samme branche. At arbejde med trivsel er en investering i medarbejdere og ledere, som gavner både bundlinjen og arbejdsmiljøet. Læs mere på <http://necto.info>

Litteratur

- 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>
- Aldrich, P. T., Limborg, H. J., & Plougmann, P. (2014). *Arbejdsmiljørådgivning i et vækstperspektiv*. LO & FTF, COWI.
- 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), 8104. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158104>
- Arksey, H., & O’Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

- 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. <https://doi.org/10.1177/1403494809354362>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 43–68. <https://doi.org/10.1037/a0034508>
- Boot, C. R., LaMontagne, A. D., & Madsen, I. E. (2024). Fifty years of research on psychosocial working conditions and health: From promise to practice. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 50(6), 395–405. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4180>
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2015). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Academic.
- Bruening, R. A., Strazza, K., Nocera, M., Peek-Asa, C., & Casteel, C. (2015). How to engage small retail businesses in workplace violence prevention: Perspectives from small businesses and influential organizations. *American Journal of Industrial Medicine*, 58(6), 668–678. <https://doi.org/10.1002/ajim.22436>

- Chen, B., Wang, L., 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>
- Christensen, B., 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 (NFA).
https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/3418465/Styrk_arbejdsmilj_et_med_medarbejderne_2017.pdf
- Clausen, T., Hagedorn-Rasmussen, P., Lambrecht Lund, H., Mathiesen, J., Langager Olsen, E., Hulvej Rod, N., Thomsen, R., & Vestergaard Christiansen, S. (2023). *Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA) Viden der virker*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
<https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/lj3jdngk/19-0060-73-para-samlet-rapport-og-bilag.pdf>
- 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*.
<https://concito.dk/files/media/document/Analyse%20af%20megatrends%20med%20%C3%A5virkning%20af%20fremtidens%20gr%C3%B8nne%20arbejdsmarked.pdf>
- Contandriopoulos, D., Lemire, M., Denis, J.-L., & Tremblay, É. (2010). Knowledge Exchange Processes in Organizations and Policy Arenas: A Narrative Systematic Review of the

Literature: Knowledge Exchange Processes in Organizations and Policy Arenas. *Milbank Quarterly*, 88(4), 444–483. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2010.00608.x>

Cunningham, T. R., Guerin, R. J., Keller, B. M., Flynn, M. A., Salgado, C., & Hudson, D. (2018). Differences in safety training among smaller and larger construction firms with non-native workers: Evidence of overlapping vulnerabilities. *Safety Science*, 103, 62–69. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.11.011>

Cunningham, T. R., Jacklitsch, B., & Richards, R. (2021). Intermediary Perspectives on Total Worker Health in Small Businesses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10398. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910398>

Cunningham, T. R., & Sinclair, R. (2015). Application of a model for delivering occupational safety and health to smaller businesses: Case studies from the US. *Safety Science*, 71, 213–225. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.06.011>

Dawkins, S., Martin, A., Kilpatrick, M., & Scott, J. (2018). Reasons for Engagement: SME Owner-Manager Motivations for Engaging in a Workplace Mental Health and Wellbeing Intervention. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(10), 917–927. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001360>

De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Mazzetti, G., Van Den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Pietrantonio, L. (2020). H-WORK Project: Multilevel Interventions to Promote Mental Health in SMEs and Public Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8035. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>

de Jong, J. D. (2011). International transfer of employee-oriented CSR practices by multinational SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 123–139.

<https://doi.org/10.1108/17538351111143303>

De Wind, A., Donker-Cools, B. H. P. M., Jansen, L., Luymes, C. H., Van Der Burg-Vermeulen, S. J., Oomens, S., Anema, J. R., & Schaafsma, F. G. (2022). Development of the core of an ICF-based instrument for the assessment of work capacity and guidance in return to work of employees on sick leave: A multidisciplinary modified Delphi study. *BMC Public Health*, 22(1), 2449. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14653-0>

Dollard, M. F. (Red.). (2012). Psychosocial safety climate: A lead indicator of workplace psychological health and engagement and a precursor to intervention success. I C. Biron & C. Cooper, *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (1. publ). Routledge.

Dupret, K., & Eschweiler, J. (2022). How Do Participatory Governance and Reciprocity Impact Working Conditions in the SSE Organizations?—An Emotion Work Analysis. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.2020884>

Edwards, K., & Jensen, P. L. (2014). Design of systems for productivity and well being. *Applied Ergonomics*, 45(1), 26–32. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.022>

Edwards, K., & Winkel, J. (2018). A method for effect modifier assessment (EMA) in ergonomic intervention research. *Applied Ergonomics*, 72, 113–120.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.05.007>

Engels, M., Boß, L., Engels, J., Kuhlmann, R., Kuske, J., Lepper, S., Lesener, L., Pavlista, V., Diebig, M., Lunau, T., Ruhle, S. A., Zapkau, F. B., Angerer, P., Hoewner, J., Lehr, D., Schwens, C., Süß, S., Wulf, I. C., & Dragano, N. (2022). Facilitating stress prevention in

micro and small-sized enterprises: Protocol for a mixed method study to evaluate the effectiveness and implementation process of targeted web-based interventions. *BMC Public Health*, 22(1), 591. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12921-7>

Estabrooks, C. A., Derksen, L., Winther, C., Lavis, J. N., Scott, S. D., Wallin, L., & Profetto-McGrath, J. (2008). The intellectual structure and substance of the knowledge utilization field: A longitudinal author co-citation analysis, 1945 to 2004. *Implementation Science*, 3(1), 49. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-3-49>

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*. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Estimation_of_costs_of_work-related%20injuries_illnesses_deaths_%20European_level.pdf.pdf

European Agency for Safety and Health at Work. (2021). *Improving compliance with occupational safety and health regulations: An overarching review*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/856737>

European Commission. (2004). *Statistical analysis of socio-economic costs of accidents at work in the European Union*. Office for Official Publications of the European Communities. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/5832069/KS-CC-04-006-EN.PDF.pdf/1af31b4a-037e-4f60-af83-4afe5a199df4?t=1414779136000>

Frick, K., & Walters, D. (1998). Worker representation on health and safety in small enterprises: Lessons from a Swedish approach—International Labour Organization. *Worker*

Representation on Health and Safety in Small Enterprises: Lessons from a Swedish Approach., 137–367.

Gensby, U., Limborg, H. J., Dyreborg, J., Bengtson, E., & Malmros, P. Å. (2019). *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø: Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis*. Roskilde Universitetsforlag / Samfundslitteratur.

Gensby, U., Limborg, H. J., Eriksen, H. A., & Helgesen, A. (2021). Arbejdsmiljørådgiveren som brobygger mellem forskning og praksis: Erfaringer med at oversætte arbejdsmiljøviden om stress og sygefravær i små og mellemstore virksomheder. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(1), 25–45. <https://doi.org/10.7146/tfa.v23i1.127047>

Gensby, U., Limborg, H. J., Mahood, Q., Ståhl, C., & Albertsen, K. (2019). Employer Strategies for Preventing Mental Health Related Work Disability: A Scoping Review. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.18291/njwls.v9i1.113082>

Gensby, U., Van Eerd, D., Amick, B. C., Limborg, H. J., & Dyreborg, J. (2023). Knowledge transfer and exchange through interactive research: A new approach for supporting evidence-informed occupational health and safety (OHS) practice. *International Journal of Workplace Health Management*, 16(2/3), 137–144. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2023-232>

Grosen, S. L., & Edwards, K. (2024). Learning from experiments: Exploring how short time-boxed experiments can contribute to organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 96–112. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2023-0138>

Hagqvist, E., Vinberg, S., Toivanen, S., Hagström, M., Granqvist, S., & Landstad, B. J. (2020). Falling outside the system: Occupational safety and health inspectors' experiences of

- micro-enterprises in Sweden. *Safety Science*, 125, 104631.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104631>
- 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>
- Hasle, P. (2000). *Health and safety in small enterprises in Denmark and the role of intermediaries*. Center for Alternativ Samfundsanalyse (CASA).
- Hasle, P., Bager, B., & Granerud, L. (2010). Small enterprises – Accountants as occupational health and safety intermediaries. *Safety Science*, 48(3), 404–409.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.09.008>
- Hasle, P., Møller, N., Hvid, H., Seim, R., & Scheller, V. K. (2016). *Hvidbog om arbejdsmiljørådgivning*. Aalborg Universitet København.
- Hasle, P., Refslund, B., Antonson, A. B., Ramioul, M., & Walters, D. (2017). *Safety and health in micro and small enterprises in the EU: From policy to practice*. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://data.europa.eu/doi/10.2802/54078>
- 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(4), 227–240. <https://doi.org/10.1539/joh.O10002>
- Ipsen, C., & Edwards, K. (2022). Incremental and Disruptive Change and Wellbeing. I P. Brough, E. Gardiner, & K. Daniels (Red.), *Handbook on Management and Employment Practices* (Bd. 3, s. 159–174). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29010-8_6

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.017>
- Ipsen, C., Sørensen, O. H., Poulsen, S., & Gish, L. (Red.). (2018). Using high-involvement Fishbone workshops to transform problem identification into tailor-made organizational interventions. I K. M. Nielsen & A. J. Noblet, *Organizational Interventions for Health and Wellbeing—A Handbook for Evidence-Based Practice*. Routledge. <https://findit.dtu.dk/en/catalog/5b44d8145010df0159195236>
- IRIS Group. (2023). *Analyse af megatrends og deres betydning for danske SMV'er*. <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/sites/default/files/2023-03/Analyse%20af%20megatrends%20og%20deres%20betydning%20for%20danske%20SMV%27er.pdf>
- James, P., Johnstone, R., Quinlan, M., & Walters, D. (2007). Regulating Supply Chains to Improve Health and Safety. *Industrial Law Journal*, 36(2), 163–187. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwm002>
- 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 Work and Organizational Psychology*, 8(1), 5. <https://doi.org/10.16993/sjwop.185>
- Jørgensen, K., Jan Duijm, N., & Troen, H. (2011). Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 179–193. <https://doi.org/10.1108/17538351111143330>

- 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>
- Keown, K., Van Eerd, D., & Irvin, E. (2008). Stakeholder engagement opportunities in systematic reviews: Knowledge transfer for policy and practice. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 28(2), 67–72. <https://doi.org/10.1002/chp.159>
- 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 (NFA). https://nfa.elsevierpure.com/ws/portalfiles/portal/3739552/Kvorning_Evaluering_implementation_af_Forebyggelsespakker_Byggeanl_g_2013.pdf
- 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>
- Landstad, B. J., Hedlund, M., & Vinberg, S. (2017). How managers of small-scale enterprises can create a health promoting corporate culture. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 228–248. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2016-0047>
- Landstad, B. J., Vinberg, S., Rahme, A., Vigren, G., & Hagqvist, E. (2022). Management by values: A qualitative study of how small business owners in the cleaning sector view and implement their employer responsibilities with respect to occupational safety and health management. *Safety Science*, 148, 105649. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105649>

- Levac, D., Colquhoun, H., & O'Brien, K. K. (2010). Scoping studies: Advancing the methodology. *Implementation Science*, 5(1), 69. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>
- Limborg, J., Hasle, P., Grøn, S., & Flensburg Jensen, M. (2014). Networking among small and medium-sized enterprises: Meeting the challenge of promoting safety and health measures. *Small Enterprise Research*, 21(2), 214–222. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082089>
- LO. (2007). *Dårligt arbejdsmiljø—En stor udgift*. Landsorganisationen i Danmark. <https://fho.dk/wp-content/uploads/lo/2017/05/daarligt-arbejdsmiljoe-koster-milliarder.pdf>
- MacEachen, E., Kosny, A., Scott-Dixon, K., Facey, M., Chambers, L., Breslin, C., Kyle, N., Irvin, E., & Mahood, Q. (2010). Workplace Health Understandings and Processes in Small Businesses: A Systematic Review of the Qualitative Literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(2), 180–198. <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9227-7>
- Madsen, C. U., Limborg, J. L., & Nielsen, T. N. (2020). *AFRÅST – Aftalebaserede rådgivningstjenester*. Team Arbejdsliv og Roskilde Universitet. <https://amff.dk/media/15709/faerdig-rapport-afraast.pdf>
- 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(4), 662. <https://doi.org/10.3390/ijerph15040662>
- 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: A Randomized Control Trial Evaluating a Self-Administered Versus Telephone Supported Intervention.

Journal of Occupational & Environmental Medicine, 62(7), 503–510.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001882>

Martin, A. J., & LaMontagne, A. D. (Eds.). (2018). Applying an integrated approach to workplace mental health in SMEs. A case of the “too hard basket” or picking some easy wins? I K.

M. Nielsen & A. J. Noblet, *Organizational Interventions for Health and Wellbeing—A Handbook for Evidence-Based Practice* (s. 195–219). Routledge.

<https://findit.dtu.dk/en/catalog/5b44d8145010df0159195236>

Mitton, C., Adair, C. E., McKenzie, E., Patten, S. B., & Perry, B. W. (2007). Knowledge Transfer and Exchange: Review and Synthesis of the Literature. *The Milbank Quarterly*, 85(4),

729–768. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2007.00506.x>

NFA. (n.d.). *Safety Observer*. (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø).

<https://nfa.dk/vaerktoejer/andre-vaerktoejer/safety-observer-app>

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>

Nowrouzi, B., Gohar, B., Nowrouzi-Kia, B., Garbaczewska, M., Chapovalov, O., Myette-Côté, É., & Carter, L. (2016). Facilitators and barriers to occupational health and safety in small and medium-sized enterprises: A descriptive exploratory study in Ontario, Canada.

International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 22(3), 360–366.

<https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1158591>

- Nowrouzi-Kia, B., Nadesar, N., & Casole, J. (2019). Systematic review: Factors related to injuries in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Critical Illness and Injury Science*, 9(2), 57. https://doi.org/10.4103/IJCIIS.IJCIIS_78_18
- 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*. <https://doi.org/10.18291/njwls.122137>
- Olsen, K. B., & Hasle, P. (2015). The role of intermediaries in delivering an occupational health and safety programme designed for small businesses – A case study of an insurance incentive programme in the agriculture sector. *Safety Science*, 71, 242–252. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.02.015>
- Pavlista, V., Angerer, P., & Diebig, M. (2021). Barriers and drivers of psychosocial risk assessments in German micro and small-sized enterprises: A qualitative study with owners and managers. *BMC Public Health*, 21(1), 1376. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11416-1>
- Pelzer, V., Nielsen, K., Zuberbühler, J. P., Muschalla, B., Kubík, R., Heber, E., & De Angelis, M. (Ed.). (2024). *Managing Well-Being at Work: MultiLevel Interventions to Promote Productive and Healthy Workplaces*. In N. Thakre & B. U. Kumar Reddy, *Stress, wellness, and performance optimization: Promoting sustainable performance in the workplace* (1st edition). Apple Academic Press.
- Randall, R., Nielsen, K., Biron, C., Karanika-Murray, M., & Cooper, C. (Ed.). (2012). Does the intervention fit? An explanatory model of intervention success or failure in complex organizational environments. In C. Biron, M. Karanika-Murray, & C. Cooper, *Improving*

organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context
(1. publ, s. 120–134). Routledge.

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(20), 7446.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17207446>

Schulte, P. A., Sauter, S. L., Pandalai, S. P., Tiesman, H. M., Chosewood, L. C., Cunningham, T. R., Wurzelbacher, S. J., Pana-Cryan, R., Swanson, N. G., Chang, C., Nigam, J. A. S., Reissman, D. B., Ray, T. K., & Howard, J. (2024). An urgent call to address work-related psychosocial hazards and improve worker well-being. *American Journal of Industrial Medicine*, 67(6), 499–514. <https://doi.org/10.1002/ajim.23583>

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>

Shannon, H. A., & Parker, A. W. (2022). Digital storytelling within the Australian mining industry: Worker engagement and health literacy indicator effects. *Health Promotion International*, 37(1), daab106. <https://doi.org/10.1093/heapro/daab106>

Sinclair, R. C., Cunningham, T. R., & Schulte, P. A. (2013). A model for occupational safety and health intervention diffusion to small businesses. *American Journal of Industrial Medicine*, 56(12), 1442–1451. <https://doi.org/10.1002/ajim.22263>

- 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., Madsen, C., Kvorning, L., Smith, L. H., & Nielsen, L. (2013). *Evaluering af implementeringen af forebyggelsespakker i autovirksomheder i branchen transportmidler*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Torp, S. (2008). How a Health and Safety Management Training Program May Improve the Working Environment in Small- and Medium-Sized Companies. *Journal of Occupational & Environmental Medicine, 50*(3), 263–271. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318163866f>
- Tsantila, F., Coppens, E., De Witte, H., Arensman, E., Aust, B., Pashoja, A. C., Corcoran, P., Cully, G., De Winter, L., Doukani, A., Dushaj, A., Fanaj, N., Griffin, E., Hogg, B., Holland, C., Leduc, C., Leduc, M., Mathieu, S., Maxwell, M., ... Van Audenhove, C. (2023). Implementing a complex mental health intervention in occupational settings: Process evaluation of the MENTUPP pilot study. *BMJ Open, 13*(12), e077093. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077093>
- Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., 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. M., 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>
- Wagner, A., Werners, B., Pieper, C., Eilerts, A.-L., Seifried-Dübon, T., Grot, M., Junne, F., Weltermann, B. M., Rieger, M. A., & Rind, E. (2023). Exploring Transfer Potentials of the IMPROVEjob Intervention for Strengthening Workplace Health Management in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Germany: A Qualitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(5), 4067. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054067>
- Walters, D., & James, P. (2020). *Supply chains and their present and future implications for occupational safety and health. Supply chains and their present and future implications for occupational safety and health*. European Agency for Safety and Health at Work. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Supply_chains_present_future_implications_OSH.pdf
- Walters, D., & Wadsworth, E. J. (2016). *Context and arrangements for occupational safety and health in micro and small enterprises in the EU: SESAME project : executive summary*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/en/publications/contexts-and-arrangements-occupational-safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu>
- Winkler, E. (2022). Job demands and resources of managing directors of micro- and small enterprises: A qualitative study of the German transport industry. *Work, 71*(3), 601–613. <https://doi.org/10.3233/WOR-205167>

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 (NFA). <https://nfa.dk/da/Forskning/Udgivelse?journalId=e5e8a62f-bc33-4b8a-9286-cfac05412059>

Bilag 1: Fageksperter fra forskning og praksis

Følgende forskere har bidraget til scoping studiets analyse og metode:

- Ulrik Gensby, Ph.d., forskningschef, Team Arbejdsliv
- Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen, Ph.d., lektor, Copenhagen Business School
- Johan Simonsen Abildgaard, Ph.d., lektor, Copenhagen Business School
- Peter Hasle, Ph.d., professor, Syddansk Universitet
- Hans Jørgen Limborg, Ph.d., adjungeret professor, Roskilde Universitet

Følgende forskere har bidraget med litteratur til scoping studiet:

- Kasper Edwards, Ph.d., seniorforsker, Danmarks Tekniske Universitet
- Christine Ipsen, Ph.d., professor, Danmarks Tekniske Universitet
- Jeppe Ajslev, Ph.d., seniorforsker, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Katia Dupret, Ph.d., lektor, Roskilde Universitet
- Peter Aske Wolf Svendsen, Ph.d.-studerende ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og Aalborg Universitet
- Ly Lykke Møller, Ph.d., Postdoc ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Peter Hagedorn-Rasmussen, Ph.d., forsker og konsulent, Team Arbejdsliv
- Sofie Østergaard Jaspers, Ph.d., forsker, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Ole Henning Sørensen, Ph.d., chefkonsulent, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
- Birgit Aust, Ph.d., seniorforsker, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Bilag 2: Søgestrategi, screening og kodning af artikler

Screening af artikler gennem ChatGPT:

Ved screening af artiklerne i ChatGPT benyttede vi følgende prompt:

link til artikel eller titel og abstract blev indsat

The article will describe a study, potentially an intervention study. Extract information about the study like this. Answer all text in Danish:

```
{ 'title' : title, 'summary' : summary, 'focus_size_of_companies' :  
["large"/"small"/"SMV"/"SMEs"/"not stated"], 'method_description' : method_description,  
'is_intervention_study?' : [true/false], 'type_of_intervention' : type_of_intervention,  
'implementation_strategy' : implementation_strategy, 'results_summary' : results_summary,  
'target_group_for_intervention' : target_group_for_intervention, 'target_specific_industry?' :  
[true/false], 'specific_industry' : specific_industry, 'country_or_region_of_study' :  
country_or_region_of_study, 'url' : url}
```

På baggrund heraf vi identificerede vi, om artiklen mødte vores inklusionskriterier. Tvetydige artikler samt artikler der kun opfyldte ét inklusionskriterie (SMV-specifikke eller omhandler psykosocialt arbejdsmiljø / trivsel), blev screenet manuelt for at vurdere relevans. Artikler som ikke mødte vores inklusionskriterier blev frasortet.

Bilag 3: Learning Labs som metode til konsultation med forskere og fagprofessionelle

Opsamlingsnotater fra hvert af Nectos Learning Lab's findes her: <https://necto.info/learning-lab/>

Samlet deltagerliste fra Nectos Learning Labs:

- Anders Kabel, AM Pro
- Anne Mette Rasmussen, Arbejdstilsynet
- Anne Sofie Thorup, Partnerskab - Sammen om Mental Sundhed
- Anne-Marie Røge Kragh, Dansk Erhverv
- Benita Bertram, Velliv Foreningen
- Bende Sommer, Velliv
- Bent Würsching, Arbejds miljøeksperten
- Cecilie Obel Tyllesen, Necto
- Cecilie Schultz Pedersen, Lead
- Christian Døsing Sørensen, Necto
- Christian Dyrland Wåhlin-Jacobsen, CBS
- Christian Høding, Neurora
- Christina Edstrand, Seges Innovation
- Claraamalie Rosenboje, Dansk Sundhedssikring
- Dara Hjorth, Necto
- Ditte Darko, Selvstændig
- Dorte Rosendahl Kirkegaard, BFA Finans og IDA
- Emilie Løvenstein Vegeberg, Partnerskab - Sammen om Mental Sundhed
- Eva Jakobsen, Necto
- Flemming Pedersen, Direktør
- Frederik Gaardboe, IRIS Group
- Frej Sørensen, Københavns Universitet
- Gitte Madelaire, Selvstændig
- Hanne Christensen, Aron
- Hans Jørgen Limborg, RUC
- Helle Torsbjerg Niewald, TEK Sam / BFA I besøgstjeneste (tidligere)
- Henrik Ankerstjerne Eriksen, Team Arbejdsliv
- Ib Ravn, Aarhus Universitet
- Jan Lorentzen, TEK Sam CO Industri og DI
- Janne Skakon, Selvstændig
- Jesper Kristiansen, NFA
- Johan Høy Jensen, Team Arbejdsliv
- Johnny Dyreborg, NFA
- Jonas Hedegaard, Team Arbejdsliv
- Julie Engelund Sander, Velliv
- Kasper Edwards, DTU
- Katia Dupret, RUC
- Klaus T. Nielsen, AM-PRO/RUC

- Lars Paludan-Müller, Selvstændig konsulent
- Lise Keller, BFA Velfærd og Offentlig administration
- Lise Lawaetz Winkler, Velliv Foreningen
- Liv Starheim, Syddansk Universitet
- Ly Lykke Møller, NFA
- Mads Kristoffer Lund, BFA og IDA Arbejdsmiljø
- Maj Britt Nielsen, Statens Institut for Folkesundhed
- Malene Schoop, SPARK
- Maria Haukrogh, Velliv Foreningen
- Marianne Jegård Møller, Dansk Sundhedssikring
- Marie Haslev, Forsikringsforbundet
- Marlene Fabrin, Cabi
- Martha Louise Kjærbye, PFA
- Mie Roesen Rasbech Jensen, Forsikring og Pension
- Morten Bundgaard, Forsikring og Pension
- Morten Mølgaard Jensen, Necto
- Nanna Hurwitz Eller, Arbejds- & Miljømedicinsk afdeling, Bispebjerg Hospital
- Ole Henning Sørensen, NFA
- Peter Aske Wolf Svendsen, NFA og Aalborg Universitet
- Peter Hagedorn Rasmussen, Team Arbejdsliv
- Peter Hasle, Syddansk Universitet
- Rasmus K. Ajslev, Privat Service, Hotel & Restauration
- Regitze Siggard, Selvstændig
- Rikke Pabian, JobLife
- Sabine Brix, BFA besøgstjeneste
- Sidsel Hinsch Olsen, Arbejdstilsynet, Kontor for psykisk og ergonomisk arbejdsmiljø
- Signe Kofoed Sørensen, Arbejdstilsynet
- Signe Tønnesen Bergmann, Lederne
- Sofie Østergaard Jaspers, NFA
- Sophie Danneris, Trygfonden
- Stig Ingemann Sørensen, BFA
- Stine Moesmand, Human House
- Stine Øien Dandanell Garn, NFA
- Thomas Ousterhout, Neurora
- Ulrik Gensby, Team Arbejdsliv
- Yun Ladegaard, Necto