



Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA)

Viden der virker

Psykosocialt Arbejds miljø på Regionale Arbejdspladser (PARA)

Viden der virker

Thomas Clausen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Henrik Lambrecht Lund, Jimmi Mathisen,
Esben Langager Olsen, Naja Hulvej Rod, Rikke Thomsen og Simone Vestergaard
Christiansen

NFA-rapport

| | |
|------------------|--|
| Titel | Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA) |
| Undertitel | Viden der virker |
| Forfattere | Thomas Clausen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Henrik Lambrecht Lund, Jimmi Mathisen, Esben Langager Olsen, Naja Hulvej Rod, Rikke Thomsen og Simone Vestergaard Christiansen |
| Udgiver | Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) |
| Udgivet | September 2023 |
| Finansiel støtte | Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet |
| ISBN | 978-87-7904-416-6 |
| Internetudgave | nfa.dk |

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39165200
Fax: 39165201
e-post: nfa@nfa.dk
Hjemmeside: nfa.dk

Forord

Formålet med forskningsprojektet *Psykosocialt Arbejds miljø på Regional Arbejdspladser (PARA)* er at øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på arbejdsmiljøet på de regionale arbejdspladser og i en regional kontekst. Forskningsprojektet har endvidere til formål at blive anvendt som et fundament, som de regionale arbejdsmiljøorganisationer kan omsætte til konkrete handlinger i deres arbejdsmiljøindsatser. Projektet er igangsat og finansieret af Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner og gennemføres af forskere fra Roskilde Universitet (RUC), Københavns Universitet (KU) og det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).

Forskerne fra KU belyser projektets formål ved hjælp af epidemiologiske analyser af spørgeskema- og registerdata. Herigennem undersøges sammenhænge mellem arbejdsmiljø, mentalt helbred, sygefravær og fastholdelse på regionale arbejdspladser. Forskerne fra RUC og NFA undersøger og udvikler metoder, der kan støtte regionale arbejdspladser i at omsætte viden om psykosocialt arbejdsmiljø til indsatser, der kan føre til faktiske forbedringer af arbejdsmiljøet. I dette arbejde trækkes også på *mixed-methods* med såvel kvalitative som kvantitative elementer, der dels bidrager til kortlægning og afklaring af fokusområder samt kortlægning, afprøvning og videreudvikling af guidelines og opfølgning i forbindelse med samarbejder med arbejdspladser.

Denne rapport er den anden og afsluttende forskningsrapport, som vi offentliggør i forbindelse med PARA-projektet. I den første rapport fra projektet har vi præsenteret resultater fra projektets kortlægningsfase. Indholdet i den første kortlægningsrapport er blevet brugt som vidensgrundlag for de indsatser, der er blevet gennemført i samarbejde med en række regionale arbejdspladser, som danner grundlag for den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet.

I denne rapport præsenterer vi resultater fra den del af projektet, hvor vi undersøger mulighederne for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen på regionale arbejdspladser. Først undersøger vi relevansen af indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser – altså, om arbejdsmiljøindsatser kan forventes at føre til bedre fastholdelse, lavere sygefravær og bedre mentalt helbred blandt medarbejdere på regionale arbejdspladser. Dernæst ser vi nærmere på og videreudvikler konkrete metoder, som ledere og medarbejdere kan tage i anvendelse med henblik på at styrke psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel på regionale arbejdspladser. Projektets anden del er blevet gennemført i tæt samarbejde med en række regionale arbejdspladser.

En stor tak til alle ledere, tillidsvalgte og medarbejdere på de arbejdspladser, som har været involveret i PARA-projektet, og som har bidraget med deres tid og engagement i

at udvikle viden om det psykosociale arbejdsmiljø. De seneste år har været præget af mange udfordringer, som har sat sit præg på det psykosociale arbejdsmiljø. Det har gjort det ekstra udfordrende for arbejdspladserne at involvere sig men også vigtigere, at have det indgående samspil med arbejdspladserne, dér hvor arbejdsmiljøet i hverdagens praksis folder sig ud.

Endelig vil vi gerne takke lektørerne Christian Dyrland Wählin-Jacobsen, lektor ved Institut for Organisation, Copenhagen Business School og Helge Hvid, professor emeritus ved Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet, for deres gode og konstruktive kommentarer til en tidligere version af denne rapport.

København den 8. september, 2023.

Thomas Clausen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Henrik Lambrecht Lund, Jimmi Mathisen, Esben Langager Olsen, Naja Hulvej Rod, Rikke Thomsen og Simone Vestergaard Christiansen

Indholdsfortegnelse

| | |
|--|-----|
| Forord..... | 4 |
| Sammenfatning..... | 8 |
| Summary | 14 |
| Kapitel 1: Indledning | 20 |
| 1.1 Formålet med PARA og denne rapport | 21 |
| 1.2 Baggrund og undersøgelsesdesign | 22 |
| 1.3 PARA-projektets tilgang til arbejdsmiljøindsatser | 25 |
| 1.4 Om guidelines og fremgangsmåden i samarbejdet med de regionale arbejdspladser | 27 |
| 1.5 De fem fokusområder | 33 |
| 1.6 En kort beskrivelse af den virkelighed, som PARA-projektet blev gennemført i.... | 35 |
| 1.7 Læsevejledning og tilblivelsen af rapporten | 37 |
| Kapitel 2: Kan forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø nedbringe sygefravær, styrke fastholdelse og understøtte mental sundhed på regionale arbejdspladser? En kvantitativ analyse..... | 40 |
| 2.1 Materiale og metode | 41 |
| 2.3 Resultater | 47 |
| 2.4 Diskussion og delkonklusion | 57 |
| Kapitel 3: Viden der virker – metodiske perspektiver på en lærende tilgang..... | 60 |
| 3.1 Viden der virker..... | 60 |
| 3.2 En lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet..... | 73 |
| 3.3 Guidelines inden for fokusområder | 81 |
| 3.4 Opsamling: Viden der virker | 88 |
| Kapitel 4: Erfaringer fra en lærende tilgang i caseforløb med afsæt i guidelines | 90 |
| 4.1 En hospitalsafdeling – et fokus på indflydelse og faglig udvikling i produktionen | 91 |
| 4.2 Forandring i hospitalsverden – arbejdet for dynamisk balancering..... | 102 |
| 4.3 Botilbud – med følelser på (over)arbejde..... | 115 |
| 4.4 Opsamling på caseforløb med afsæt i guidelines | 126 |
| Kapitel 5: Viden og virkninger på tværs - ved en lærende tilgang | 129 |
| 5.1 Erfaringer med en lærende tilgang: At undersøge og udfolde problemstillinger . | 130 |
| 5.2 Prøvehandling og indsatser som respons på spejlinger og dialoger..... | 136 |
| 5.3 Opmærksomhedspunkter: Styrke læringsrum - på tværs af cases | 140 |
| 5.4 Dilemmatænkning som metode - skabt i samspil med arbejdspladser..... | 150 |
| 5.5 Opsamling: Viden der virker – når guideline møder praksis | 152 |

| | |
|--|-----|
| Kapitel 6: Kvantitativ analyse af PARA på arbejdspladserne..... | 156 |
| 6.1 Undersøgelsens metode | 157 |
| 6.2 Udviklingen inden for de fem fokusområder og i medarbejdernes trivsel | 161 |
| 6.3 Arbejdsmiljøkompetence..... | 164 |
| 6.4 Sammenhængen mellem niveauet af arbejdsmiljøkompetence og relevante udfaldsvariable ved tid 1..... | 169 |
| 6.5 Udvikling inden for de fem fokusområder og trivselsfaktorer | 172 |
| 6.6 Medarbejdernes oplevelse af processen omkring arbejdsmiljøindsatserne..... | 177 |
| 6.7 Betyder implementeringen af handleplanerne noget for deres effekt? | 185 |
| 6.8 Metodiske overvejelser | 189 |
| 6.9 Sammenfatning..... | 190 |
| Kapitel 7: Arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen. Veje til høj arbejdsmiljøkompetence | 191 |
| 7.1 Begrebet arbejdsmiljøkompetence – berøringsflader til arbejdsmiljølitteraturen.. | 193 |
| 7.2 Hvordan evalueres arbejdsmiljøarbejdet? | 194 |
| 7.3 Metode | 195 |
| 7.4 Analyse – Tre veje til en høj AKI-score | 198 |
| 7.5 Opsummering om veje til arbejdsmiljøkompetence..... | 220 |
| Kapitel 8: Muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen..... | 222 |
| 8.1 Medarbejderinddragelse | 222 |
| 8.2 En systematisk og lærende tilgang | 226 |
| 8.3 At opbygge samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne | 228 |
| 8.4 Tids- og læringsrum for arbejdsmiljøindsatser | 232 |
| 8.5 Opsamling | 235 |
| Kapitel 9: Afrunding og konklusion..... | 237 |
| 9.1 Potentiale for at reducere sygefravær, øge fastholdelse og understøtte mentalt helbred gennem et godt psykosocialt arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser ... | 238 |
| 9.2 Positive erfaringer med en lærende tilgang | 239 |
| 9.3 Arbejdsmiljøkompetence med store lokale variationer | 240 |
| 9.4 Muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen | 241 |
| 9.5 Guidelines inden for fokusområder og en procesguide med en lærende og systematisk tilgang..... | 243 |
| 9.6 PARA-projektets rammer og vilkår | 243 |
| 9.7 Konklusion | 244 |
| Referencer | 246 |

Sammenfatning

Projektet *Psykosocialt Arbejds miljø på Regionale Arbejdspladser (PARA)* har til formål at øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. Samtidig skal denne forskningsbaserede viden kunne anvendes lokalt på regionale arbejdspladser som afsæt for konkrete arbejdsmiljøindsatser.

Projektets formål er belyst gennem forskellige metodiske perspektiver, der har leveret relevant viden inden for de følgende fem fokusområder, som forud for projektet var udvalgt af Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet:

- Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven
- Forandringer
- Vold og trusler om vold
- Fastholdelse
- Introduktion af nyansatte og nyuddannede.

Formålet er imødekommet gennem et mixed methods-undersøgelsesdesign, som kombinerer kvalitative og kvantitative forskningsmetoder og indeholder følgende elementer:

- Kortlægning af arbejdsmiljø og organisatorisk kontekst på regionale arbejdspladser ved brug af forskellige kvalitative og kvantitative datakilder.
- Etablering af en kvantitativ forskningsressource, en regional arbejdsmiljøkohorte, der anvendes som kvantitativt datagrundlag til at undersøge sammenhænge mellem psykosocialt arbejdsmiljø, mentalt helbred, sygefravær og fastholdelse.
- Identifikation af mulige indsatser i forhold til de fem fokusområder. Indsatserne er beskrevet i en række *guidelines*, som i projektet er blevet testet, evalueret og videreudviklet i samarbejde med 64 deltagende arbejdsenheder fordelt på otte arbejdspladser ved hjælp af både kvalitative og kvantitative metoder.

De fleste indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø finder sted lokalt på arbejdspladsen. Det har derfor været et hovedfokus for PARA-projektet at undersøge metoder, som ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser, kan bringe i anvendelse med henblik på at styrke grundlaget for den lokale arbejdsmiljøindsats. På den baggrund, og med udgangspunkt i den forskningsbaserede viden på området, har forskerne i PARA-projektet udviklet et sæt *guidelines* for godt arbejdsmiljøarbejde, som de har bragt i spil i forbindelse med samarbejdet med de deltagende arbejdspladser. De beskrevne *guidelines* og samarbejdet med de deltagende arbejdspladser har taget udgangspunkt i en *systematisk og lærende* tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. Herudover baserer arbejdsmiljøindsatserne i PARA-projektet sig på tre generelle anbefalinger:

- Medarbejderinddragelse
- Tilpasning til arbejdspladsen
- Klar og vedholdende kommunikation

Resultaterne fra PARA-projektet tyder på, at de tre generelle anbefalinger kan bidrage til at øge mulighederne for 1) at lokale arbejdsmiljøindsatser fører til forbedringer i arbejdsmiljø og trivsel, 2) at de forankres på arbejdspladsen og 3) at forbedringerne bliver en integreret del af opgaveløsningen. PARA-projektet viser dog også, at der er store forskelle på, hvordan man lokalt på de regionale arbejdspladser er i stand til at gennemføre effektive og løsningsorienterede arbejdsmiljøindsatser, der passer til den lokale kontekst. For at få mere klarhed over, hvordan de lokale forhold spiller ind på det lokale arbejdsmiljøarbejde, har forskerne ved hjælp af kvantitative og kvalitative metoder undersøgt, hvordan kontekstuelle forhold kan få betydning for den lokale arbejdsmiljøindsats.

Forskningsprojektets centrale fund viser sig inden for følgende temaer:

- Identifikation af potentialer for at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte det mentale helbred gennem forbedringer i arbejdsmiljøet (kapitel 2).
- Indsigt i konkrete og lokale arbejdsmiljøprocesser på regionale arbejdspladser samt positive erfaringer med en lærende tilgang til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger (kapitel 3-5).
- Indsigt i, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø har udviklet sig på de deltagende arbejdsenheder samt hvilke faktorer, der har haft betydning for udviklingen. Her lægges især vægt på beskrivelsen af lokale variationer i arbejdsmiljøkompetence samt arbejdsmiljøkompetence som et relevant begreb til at forstå lokale enheders evne til at identificere og handle relevant i forhold til udfordringer i arbejdsmiljøet (kapitel 6-7).
- Indsigt i en række kontekstuelle faktorer, der udgør muligheder og begrænsninger i forhold til lokalt funderede arbejdsmiljøindsatser, samt belysning af heraf afledte handlemuligheder (kapitel 8).

Herudover bidrager PARA-projektet med viden om det lokale arbejdsmiljøarbejde på regionale arbejdspladser. I forlængelse heraf identificerer PARA-projektet en stor variation i arbejdsenhedernes evne til at håndtere deres arbejdsmiljøproblemer lokalt samt en række forhold, der henholdsvis hæmmer og fremmer arbejdsmiljøarbejdet. Disse forhold relaterer sig især til den måde, som arbejdsmiljøindsatserne er organiseret på og til samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne. Derudover bidrager PARA-projektet også med en analyse af forskellige konkrete dialogbaserede arbejdsmiljøfremmende værktøjer og teknikker, samt en diskussion af, hvordan viden og vidensformidling kan forstås i konteksten af arbejdsmiljøarbejdet på regionale arbejdspladser.

Potentialer for at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte det mentale helbred gennem forbedringer i arbejdsmiljøet

Resultaterne fra den del af PARA-projektet, der baserer sig på epidemiologiske analyser af en stor mængde data om psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel fra Region Hovedstaden, viser, at der foreligger et betydeligt potentiale i forhold til at reducere sygefravær, øge fastholdelse og understøtte mental sundhed blandt medarbejderne på regionale arbejdspladser gennem forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Dette gælder især, hvis det er muligt at fremme samarbejdet og styrke relationerne ledere og medarbejdere imellem, samt øge udviklings- og indflydelsesmulighederne i arbejdet. Resultaterne fra denne del af projektet understreger relevansen for både ledere og medarbejdere af at iværksætte og gennemføre indsatser, der har til formål at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser.

Lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet understøtter arbejdet med komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger positivt

Erfaringer fra PARA har vist, at de problemstillinger, som først viser sig, ofte dækker over mere komplekse og sammenvævede problemstillinger. Bæredygtige indsatser i forhold til sådanne "vilde" problemstillinger kalder på en grundig afdækning af disse. Med en lærende tilgang inviteres medarbejdere og ledere til at sætte den forskningsbaserede viden i spil gennem de metoder, som er lagt ind i guidelinene. Den forskningsbaserede viden præsenteres gennem en række temaer, der er beskrevet i guidelines og gjort operationel i dialogspørgsmål og udsagnskort, som hjælper deltagerne til at undersøge arbejdsmiljøet ud fra den gældende viden.

Gennem tre eksemplariske caseforløb vises, hvordan en lærende tilgang understøtter arbejdspladsernes udforskning af udfordringer samt mulige handlinger i form af indsatser og prøvehandling. Disse "*tykke casebeskrivelser*" viser, hvordan arbejdsmiljøproblemstillingerne er vævet ind i konteksten og det konkrete arbejde. De viser også, hvordan arbejdspladserne identificerer meget forskellige typer af indsatser på forskellige afdelinger, der arbejder med det samme fokusområde. Denne observation viser værdien af en dialogbaseret tilgang, der netop åbner op for, at medarbejderne spiller en aktiv rolle i forhold til at identificere de indsatser, der er behov for at sætte i gang på arbejdspladsen.

PARA-projektet viser i forlængelse heraf værdien af lokale dialoger om komplekse arbejdsmiljøproblemer. På de deltagende arbejdspladser er der blevet gennemført medarbejderinddragende dialoger med henblik på at afdække og undersøge de problemstillinger. Generelt er der gode erfaringer med den dialogbaserede tilgang, der understøttes af de udviklede guidelines. Dialogerne, herunder brug af fx metoderne: *perspektivsamtaler* og *dilemmatænkning*, åbner op for at undersøge forskellige perspektiver

på tværs af faggrupper og enheder. Dialogerne har hermed en selvstændig værdi og kan betragtes som en arbejdsmiljøindsats i sig selv. Samtidig understøtter dialogerne afdækning af tavs viden og problemstillingernes komplekse karakter, hvilket yderligere bidrager til, at der kan formuleres relevante indsatser og prøvehandlinger, der med større sandsynlighed adresserer problemets underliggende årsager. Erfaringerne fra PARA-projektet viser, at indsatser og prøvehandlinger både kan være mulige løsninger på konkrete problemer, og samtidig kan de få en bredere betydning ved at forebygge eller vende eventuelle negative dynamikker i det psykosociale arbejdsmiljø, så de i stedet bliver gjort til genstand for faglig udvikling tæt på løsningen af kerneopgaven.

De lokale processer har stor betydning – enheders evne til at identificere og handle relevant i forhold til arbejdsmiljøudfordringer

Når man ser på alle de deltagende arbejdspladser under ét, viser resultaterne fra PARA-projektet, at der kun er sket marginale forandringer i arbejdsmiljøet fra starten af de enkelte arbejdspladsforløb til deres afslutning. Når man ser nærmere på de deltagende arbejdsenheder, viser resultaterne imidlertid store forskydninger, hvilket tyder på, at de processer, der finder sted lokalt i de deltagende arbejdsenheder, er af stor betydning for, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel har udviklet sig. Resultaterne fra den kvantitative analyse af, hvordan arbejdsmiljø og trivsel har udviklet sig på de deltagende arbejdspladser, indikerer endvidere, at det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel udvikler sig mere positivt blandt medarbejdere, der svarer, at deres arbejdsenhed 'til en vis grad' eller 'i høj grad' har fået gennemført de arbejdsmiljøindsatser, de har aftalt, end blandt medarbejdere der svarer, at deres arbejdsenhed 'slet ikke' eller 'i lav grad' har fået gennemført de aftalte arbejdsmiljøindsatser. Disse resultater indikerer således, at potentialerne i PARA-indsatsen primært er blevet realiseret i de arbejdsenheder, hvor det lokale arbejdsmiljøarbejde baserede sig på en systematisk og lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatserne.

Som nævnt oven for, er der imidlertid forskel på, i hvor høj grad de deltagende arbejdspladser har været i stand til at gennemføre løsningsorienterede og systematiske arbejdsmiljøindsatser, og at der er en række forhold på arbejdspladsen, der har betydning for dette. PARA-projektet viser således, at der er store forskelle på de enkelte arbejdsenheders kompetencer til og forudsætninger for at løse konkrete arbejdsmiljøproblemer (herefter 'Arbejdsmiljøkompetence'). Resultaterne fra de arbejdspladser, der har deltaget i PARA-projektet viser, at der er et stort spænd mellem, hvordan medarbejderne fra de deltagende arbejdsenheder vurderer arbejdsmiljøkompetencen i deres afdeling, hvilket både har betydning for den måde, de har arbejdet med deres indsatser i forbindelse med PARA-projektet, og for hvordan deres arbejdsmiljø og trivsel udvikler sig over tid.

Hvad muliggør og begrænser lokale arbejdsmiljøindsatser?

De kvalitative og de kvantitative analyser peger også på nogle konkrete opmærksomheds-punkter, som arbejdspladserne kan bruge til at styrke den lokale arbejdsmiljøindsats og arbejdsmiljøkompetence. Vi har identificeret en række kontekstuelle faktorer, der på forskellig vis udgør muligheder og barrierer for arbejdsmiljøarbejdet. Disse falder ind under fire overskrifter:

- **Medarbejderinddragelse:** *Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere er vigtigt for at sikre at indsatserne opleves som meningsfulde og fører til forbedringer af arbejdsmiljøet. Den psykologiske tryghed i afdelingen er afgørende for, om det er muligt at indgå en tillidsfuld dialog om det psykosociale arbejdsmiljø. Samtidig kan arbejdspress gøre det svært for medarbejdere at have mulighed for at deltage i arbejdsmiljøindsatserne.*
- **En systematisk og lærende tilgang:** *Systematik i arbejdsmiljøarbejdet har stor betydning for den oplevede arbejdsmiljøkompetence i casene. Samtidig har en lærende tilgang vist sig meget virksom i forhold til at udfolde komplekse problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø og i forhold til at formulere og følge op på konkrete indsatser og prøvehandling. Den systematiske og lærende tilgang understøttes af de guidelines, der er udviklet i PARA-projektet.*
- **At opbygge samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne:** *Som nævnt har afdelingernes arbejdsmiljøkompetence betydning for deres mulighed for at omsætte arbejdsmiljøviden, herunder PARA's guidelines. Her er det vigtigt, at arbejdspladserne er opmærksomme på, at de kan hente hjælp og støtte hos 'oversættere og brobyggere' af viden, som arbejdsmiljøkonsulenter eller andre ressourcepersoner. Det kan danne grundlag for læring og udvikling af arbejdsmiljøkompetence.*
- **Tids- og læringsrum:** *Det er afgørende for virkningen af konkrete arbejdsmiljøindsatser, at der skabes tids- og læringsrum for, at de konkrete arbejdsmiljødialoger tæt på arbejdet og samarbejdet om kerneopgaven, kan finde sted. Erfaringerne fra caseforløbene viser, at disse tids- og læringsrum fx kan blive begrænset af forandringer og høje krav – fx af følelsesmæssige karakter – i arbejdet.*

På baggrund af PARA-projektets samarbejder med arbejdspladser identificeres i kapitel 8, i tilknytning til hver af de kontekstuelle faktorer, en række handlemuligheder med henblik på at styrke arbejdsmiljøindsatserne og dermed også styrke arbejdspladsernes arbejdsmiljøkompetence.

Samlet set tyder resultaterne fra PARA-projektet på, at der er et stort potentiale i den lokale indsats for at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø og, at en sådan lokalt forankret indsats vil have en positiv effekt på medarbejdernes mentale helbred, på

sygefravær og fastholdelse på regionale arbejdspladser. De udviklede guidelines, som netop søger at understøtte gennemførelsen af en systematisk og lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatser, kan bidrage til at understøtte denne lokalt forankrede indsats og kan dermed bidrage til at styrke trivsel og fastholdelse og til at nedbringe sygefravær på regionale arbejdspladser.

Resultaterne indikerer imidlertid også, at det ikke er alle arbejdsenheder på det regionale arbejdsmarked, der er lige godt 'klædt på' til at løfte den lokale arbejdsmiljøindsats og dermed bidrage til at realisere de potentialer, som projektet har identificeret.

Resultaterne peger på, at disse forskelle også vil have betydning for, i hvor høj grad de regionale arbejdspladser af egen drift vil kunne anvende PARA-projektets guidelines til at styrke arbejdsmiljøet – og ved at arbejde systematisk og lærende med deres arbejdsmiljøindsatser, er der også en god chance for, at arbejdspladserne kan udvikle deres arbejdsmiljøkompetence.

Afsluttende bemærkning

Afslutningsvist kan det nævnes, at PARA-projektet begyndte i 2019 og bliver rundet af medio 2023. I den periode har Danmark været igennem en Covid-pandemi, en sygeplejerskestrejke samt stadig større udfordringer med hensyn til rekruttering og fastholdelse af personale på en række områder. Dette har dannet rammen for og været et vilkår for PARA. Rammerne og vilkårene har dels udfordret det praktiske forskningsarbejde i alle faser, særligt i forhold til rekruttering af arbejdspladser til projektet, men også i forhold til arbejdspladsernes muligheder for at balancere deres deltagelse i projektet med den helt daglige varetagelse af kerneopgaven.

Summary

The purpose of the project, *Psychosocial Working Environment at Regional Workplaces (PARA)*, was to increase knowledge about efforts that have a positive effect on the psychosocial work environment at workplaces organized under the regional level of government in Denmark. At the same time, this research-based knowledge was meant to be used locally at regional workplaces as a starting point for concrete initiatives to improve the work environment.

The purpose was investigated through various methodological perspectives that have provided relevant knowledge within the following five focus areas, which were selected prior to the project by Danske Regioner and Forhandlingsfællesskabet:

- Recognition, respect, professionalism and time for the core task
- Changes
- Violence and threats of violence
- Retention
- Introduction of new hires and graduates.

The purpose is met through a mixed-methods research design, which combines qualitative and quantitative research methods and contains the following elements:

- Mapping of the work environment and organizational context at workplaces at the regional level of government using different qualitative and quantitative sources of data.
- Establishment of a quantitative research resource, a 'regional work environment cohort', which is used as a quantitative database to investigate associations between factors in the psychosocial work environment, mental health, sickness absence and retention.
- Identification of possible efforts in relation to the five focus areas. The efforts are described in a series of *guidelines*, which have been tested, evaluated and further developed in the project in collaboration with 64 participating work units spread over eight workplaces using both qualitative and quantitative methods.

Most efforts for improving the psychosocial work environment take place locally at the workplace. It has therefore been a main focus of the PARA project to investigate methods that managers and employees at regional workplaces can apply in order to strengthen the basis for local efforts to improve the work environment. Against this background, and based on the research-based knowledge in the field, the researchers have developed a set of guidelines that inform the workplaces on how to go about efforts to improve the work environment and the researchers introduced these guidelines to the participating workplaces as part of the project collaborations. The guidelines and the

collaboration with the participating workplaces are based on a *systematic* and *learning* approach to the efforts of improving the work environment. In addition, the work environment efforts in the PARA project are based on three general recommendations:

- Employee involvement
- Adaptation to the workplace
- Clear and persistent communication

The results from the PARA project suggest that the three general recommendations can contribute to increasing the possibilities for; 1) that local initiatives to improve the work environment lead to improvements in the work environment and employee well-being, 2) that the initiatives become anchored in the workplace and, 3) that the initiatives become an integral part of the local handling of the core task. However, the PARA project also shows that there are large differences in how well regional workplaces are able to carry out effective and solution-oriented work environment initiatives that suit the local context. Using quantitative and qualitative methods the researchers have investigated how contextual factors can affect the local occupational health and safety initiatives in order to gain more knowledge on how the local conditions affect the local efforts to improve the work environment.

The research project's central findings appear within the following themes:

- Identification of potentials to reduce sickness absence, increase retention and support mental health through improvements in the work environment (chapter 2).
- Insights into concrete and local work environment processes at regional workplaces as well as positive experiences with a learning approach to working with complex work environment issues (chapters 3-5).
- Insights into how the psychosocial work environment has developed in the participating work units and which factors have had an impact on this development. Here, particular emphasis is placed on the description of local variations in the so-called work environment competency and on understanding work environment competency as a relevant concept for understanding the ability of local units to identify and act relevantly in relation to challenges in the work environment (chapters 6-7).
- Insight into a number of contextual factors that constitute opportunities and limitations in relation to locally based initiatives to improve the work environment, as well as clarification of the resulting options for action (chapter 8).

In addition, the PARA project contributes with knowledge on the local efforts to improve the work environment at regional workplaces. In continuation of this, the PARA project identifies a large variation in the work units' ability to deal with their work environment problems locally, as well as a number of conditions that respectively inhibit and promote

work environment work. These conditions relate, in particular, to the way in which the work environment initiatives are organized and to the local cooperation around the work environment initiatives. In addition, the PARA project also contributes with an analysis of various concrete dialogue-based work environment tools and techniques, as well as a discussion of how knowledge and knowledge dissemination can be understood in the context of work environment work at regional workplaces.

Potentials to reduce sickness absence, increase retention and support mental health through improvements in the working environment

The results from the part of the PARA project, which is based on epidemiological analyses of a large amount of data on psychosocial working environment and well-being from the Capital Region, show that there is considerable potential in terms of reducing sickness absence, increasing retention and supporting mental health among employees at regional workplaces through improvements in the psychosocial working environment. This applies in particular if it is possible to promote cooperation and strengthen the relationships between managers and employees, as well as increase the opportunities for development and influence in the work. The results from this part of the project underline the relevance for both managers and employees of initiating and implementing efforts aimed at improving the psychosocial working environment at regional workplaces.

A learning approach to working environment work positively supports work with complex working environment issues

Experience from PARA has shown that problems in the psychosocial work environment often are constituted by more complex and interwoven issues that they appear at first glance. Sustainable efforts in relation to such "wild" issues call for a thorough investigation of these issues. By using a learning approach, employees and managers are invited to put the research-based knowledge into play through the methods that are included in the guidelines. The research-based knowledge is presented through a number of specific themes that are described in the guidelines. Moreover, these themes are made operational in dialogue questions and statement cards, which help the participants to examine their own work environment by using current research-based knowledge.

Through three exemplary case descriptions, it is shown how a learning approach supports workplace exploration of challenges as well as possible actions in the form of initiatives and trial actions. The "*thick case descriptions*" show how the work environment problems are woven into the context and the concrete work tasks. They also show how workplaces identify very different types of efforts to improve the work environment in

different departments that work within the same focus area. This observation shows the value of a dialogue-based approach, which precisely opens the door for employees to play an active role in identifying the efforts that need to be initiated in the workplace.

Further, the PARA project shows the value of local dialogues about complex work environment problems. At the participating workplaces, dialogues involving employees have been carried out to uncover and investigate these issues. In general, the researchers and the participating workplaces have had good experiences from using these dialogue-based approaches, which have been supported by the guidelines. For example, the dialogue methods: *perspective interviews* and *dilemma thinking*, open ways of examining different perspectives across professional groups and units. The dialogues thus have an independent value and can be regarded as a work environment initiative in itself. At the same time, the dialogues support the uncovering of tacit knowledge and the complex nature of the issues, which further contributes to the formulation of relevant initiatives and trial actions that are more likely to address the underlying causes of the problem. The experience from the PARA project shows that initiatives and experimental actions can both provide solutions to concrete problems and have a wider significance by preventing or reversing negative dynamics in the psychosocial work environment, so that they are instead made an occasion for professional development and for finding new ways of managing the core task.

The local processes are of great importance – the ability of units to identify and act relevantly towards challenges in the work environment

Looking across the participating workplaces, the results from the PARA project show that there have only been marginal changes in the work environment from the start of the individual workplace collaborations to their end. However, when you look more closely at the participating work units, the results show large shifts over time, which suggests that the processes that take place locally in the participating work units are of great importance for how the psychosocial work environment and employee well-being have developed. The quantitative data indicate that the psychosocial working environment and employee well-being develop more positively among employees who report that their work unit 'to some extent' or 'to a high extent' have implemented the agreed initiatives to improve the work environment than among employees who report that they have 'not at all' or 'to a low extent' implemented the agreed initiatives. These results could indicate that the potential of the PARA effort has primarily been realized in the work units, where the local work environment work was based on a systematic and learning approach to the work environment efforts.

However, as mentioned above, there is a difference in the extent to which the participating workplaces have been able to implement solution-oriented and systematic work environment initiatives, and there are a number of conditions at the workplace that are important for this. The PARA project shows that there are large differences in the individual work units' competency and prerequisites for solving concrete working environment problems (hereafter 'Work environment competency'). The results from the workplaces that have participated in the PARA project show that there is a large gap between how the employees from the participating work units assess the working environment competency in their work unit, which both has an impact on the way they have worked with their efforts in connection with the PARA project and for how their work environment and well-being have developed over time.

What enables and limits local work environment initiatives?

The qualitative and the quantitative analyses also point to some concrete points of attention that workplaces can use to strengthen their local efforts to improve the work environment and their own work environment competency. We have identified a number of contextual factors that in different ways constitute opportunities and barriers for successful working environment initiatives. These fall under four headings:

- **Employee involvement:** *The collaboration between managers and employees is important to ensure that efforts are perceived as meaningful and lead to improvements in the work environment. The psychological safety in the department is decisive for whether it is possible to enter into a trusting dialogue about the psychosocial work environment. At the same time, work pressure can make it difficult for employees to have the opportunity to participate in work environment initiatives.*
- **A systematic and learning approach:** *Systematic work environment work is of great importance for the experienced work environment competency in the cases. At the same time, a learning approach has proven to be very effective in terms of unfolding complex issues in the psychosocial work environment and in terms of formulating and following up on concrete efforts and trial actions. The systematic and learning approach is supported by the guidelines developed in the PARA project.*
- **To build cooperation around the work environment initiatives:** *As mentioned, the departments' work environment competency is important for their ability to translate work environment knowledge, including PARA's guidelines. Here it is important that workplaces are aware that they can get help and support from 'translators and bridge builders' of knowledge, such as work environment consultants or other resource persons. It can form the basis for learning and developing work environment competency.*

- **Time- and learning space:** It is crucial for the impact of work environment initiatives that time- and learning space is created so that the local dialogues on work environment and handling of the core task can take place. The experiences from workplace collaborations show that these time- and learning spaces can, for example, be limited by *changes in the workplace* and *high demands – fx emotional demands*.

In Chapter 8 we identify a number of options for action with a view to strengthening the efforts to improve the work environment and thus also strengthening the workplaces' work environment competency, based on the collaborations with the workplaces.

Overall, the results from the PARA project indicate that there is a great potential in the local efforts to create a good psychosocial work environment and that such locally rooted initiatives will have a positive effect on employees' mental health, sick leave and employee retention. The developed guidelines, which specifically seek to support the implementation of a systematic and learning approach to work environment efforts, can help to support these locally rooted efforts and can thus contribute towards strengthening well-being and retention and to reducing sickness absence among workers in regional workplaces.

However, the results also indicate that not all work units in the regional labor market are equally 'prepared' to manage their local work environment problems and realize the potentials that the PARA project has identified. The results indicate that these differences will also have an impact on the extent to which the regional workplaces will be able to use the PARA project's guidelines to strengthen the working environment - and by working systematically and learning with their working environment efforts, there is also a good chance for workplaces to develop their working environment competency.

Final note

It should be noted that the PARA project began in 2019 and was completed in mid-2023. During that period, Denmark has gone through the Covid pandemic, a nursing strike and increasingly greater challenges with regard to the recruitment and retention of staff in a number of areas. This formed the framework for and was a condition for PARA. The framework and conditions have partly challenged the practical research work in all phases, especially in relation to the recruitment of workplaces for the project, but also in relation to the possibilities of the workplaces to balance their participation in the project with the day-to-day handling of the core tasks.

Kapitel 1: Indledning

Det psykosociale arbejdsmiljø har stor betydning for arbejdstageres helbred og trivsel. Forskning viser, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø hænger sammen med oplevelse af en høj grad af mening i arbejdet (Clausen & Borg, 2011) og et godt mentalt helbred (Clausen et al., 2023a). Forskning viser også, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø hænger sammen med lavere sygefravær (Clausen et al., 2023a; Clausen et al., 2023b; Rugulies et al., 2010) og gode muligheder for at fastholde medarbejdere (Clausen & Borg, 2010). Det psykosociale arbejdsmiljø har således betydning for, hvordan den enkelte arbejdsplads fungerer, og disse tendenser gør sig gældende på arbejdsmarkedet i en bred forstand. Forskning peger ligeledes på, at disse tendenser er gældende på det regionale arbejdsmarked (Breinegaard et al., 2017; Breinegaard et al., 2014; Jensen et al., 2018; Török et al., 2018; Török et al., 2020).

Arbejdsmiljøindsatser, der kan bidrage til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, kan både have en gunstig indflydelse på medarbejdernes helbred og trivsel og bidrage til mulighederne for at fastholde vigtige personaleressourcer på regionale arbejdspladser. I de senere år har der været gennemført forskning om samspillet mellem forandringer og arbejdsliv (Hansen et al., 2021; Hvid, 1999) samt forskning med fokus på arbejdspladsnære indsatser og virkninger på arbejdsmiljøet (Aust et al., 2017; Aust et al., 2023; Sørensen et al., 2008). Vores viden om, *hvordan* man skaber et godt psykosocialt arbejdsmiljø, er imidlertid stadig begrænset. I den forbindelse har Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner valgt at igangsætte og finansiere nærværende projekt – *Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA)*. Formålet med PARA-projektet har netop været at tilvejebringe en viden, der dels understøtter relevansen af indsatser, der sigter mod at styrke det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser og dels beskriver en arbejdsmetode, som regionale arbejdspladser kan anvende i deres lokale arbejdsmiljøindsats med henblik på at styrke det psykosociale arbejdsmiljø.

I PARA-projektet har ambitionen derfor været at tilvejebringe viden om, hvordan man konkret kan arbejde med udfordringer inden for følgende fem fokusområder på regionale arbejdspladser:

- Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven
- Forandring
- Vold og trusler om vold
- Fastholdelse
- Introduktion af nyansatte og nyuddannede.

De fem fokusområder, der i forbindelse med forberedelsen af projektet er udvalgt af Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet, beskrives i afsnit 1.5 og er endvidere

beskrevet mere udførligt i en kortlægningsrapport, der blev udarbejdet i første fase af PARA-projektet (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). For hvert fokusområde indeholder kortlægningsrapporten en beskrivelse af relevant forskningsbaseret viden, centrale temaer, begreber og opmærksomhedspunkter, samt viden om hvordan man tidligere har arbejdet med de fem fokusområder på regionale arbejdspladser.

1.1 Formålet med PARA og denne rapport

Formålet med projektet har været at øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser, med henblik på at denne forskningsbaserede viden kan anvendes som et fundament, som regionale arbejdsmiljøorganisationer kan omsætte til konkrete handlinger i deres arbejdsmiljøindsatser.

Formålet er imødekommet gennem to delprojekter, der med forskellige metodiske perspektiver har leveret viden, der har relevans for indsatsen for at skabe et bæredygtigt psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser.

I det første delprojekt har forskere fra Københavns Universitet (KU) undersøgt potentialet for at understøtte det mentale helbred, sænke sygefraværet og øge fastholdelsen af medarbejdere på regionale arbejdspladser gennem forbedringer i arbejdsmiljøet. Dette potentiale er blevet undersøgt via epidemiologiske analyser baseret på en kvantitativ forskningsressource kaldet *Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte*. Kohorten indeholder spørgeskemadata om trivslen på arbejdspladserne i Region Hovedstaden og er blevet etableret og udviklet som en del af PARA.

I det andet delprojekt har forskere fra Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) undersøgt metoder, der kan understøtte den lokale indsats inden for de fem ovennævnte fokusområder omkring det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser med henblik på at skabe viden om metoderne samt de kontekstuelle faktorer, der har betydning for, om den lokale arbejdsmiljøindsats bærer frugt og fører til et bedre psykosocialt arbejdsmiljø. En væsentlig leverance fra dette delprojekt er at udvikle et konkret handleanvisende materiale for arbejdspladsernes arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø på en måde, der sætter regionale arbejdspladser bedre i stand til at arbejde med det psykosociale arbejdsmiljø så det går hånd i hånd med løsningen af kerneopgaven. Dette materiale, som vi i det efterfølgende betegner som *guidelines* (se evt. afsnit 1.4), har været bragt i spil i form af prototyper og er blevet videreudviklet i samarbejde med de arbejdspladser, vi har samarbejdet med i forbindelse med PARA-projektet (herefter 'case-arbejdspladser').

Formålet med denne rapport er at samle trådene fra PARA-projektet og præsentere viden om 1) relevansen af indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø og 2) viden

om, hvilke indsatser der har en positiv effekt på arbejdsmiljøet på baggrund af regionale arbejdspladsers erfaringer med brug af guidelines inden for konkrete fokusområder samt de muligheder og udfordringer, der ligger i den konkrete indsats for at skabe et bæredygtigt psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. Herudover bidrager projektet med konkrete guidelines for psykosociale arbejdsmiljøindsatser, der kan anvendes i konkrete arbejdsmiljøindsatser på regionale arbejdspladser.

1.2 Baggrund og undersøgelsesdesign

Som nævnt indledningsvist er projektet initieret og finansieret af Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet, som også har identificeret de fem fokusområder, som er et af de centrale omdrejningspunkter for projektet. Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har endvidere inviteret forskere fra KU, RUC NFA til at gennemføre PARA-projektet i fællesskab.

For at imødekomme projektets formål anvendes der både kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Projektets undersøgelsesdesign blev opbygget omkring fem delelementer, der tilsammen har dannet et afsæt for forskningsprojektet omkring det psykosociale arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser. Den oprindelige projektbeskrivelse kan ses i Bilag 1.1. I de respektive kapitler redegøres endvidere for de forskningsmetodiske tilgange, der er blevet anvendt i de specifikke kapitler.

1. Som udgangspunkt for hele projektet er der blevet gennemført en kortlægning af arbejdsmiljø og organisatorisk kontekst på de regionale arbejdspladser ved brug af forskellige kvalitative og kvantitative datakilder samt input fra arbejdspladserne. Kortlægningen inkluderede en litteraturgennemgang, interview med arbejdsmiljøressourcepersoner i regionerne, workshops med arbejdspladser, en kvantitativ kortlægning af fokusområderne, analyser af trivselsdata fra Region Hovedstaden samt inddragelse af viden fra *Ekspertrådgivning og inspiration*. I denne fase blev der skabt viden om, hvordan de udfordringer, der tematiseres som fokusområder (anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven; forandring; vold og trusler om vold; fastholdelse; introduktion af nyansatte og nyuddannede), fremtræder på de regionale arbejdspladser, og hvordan man kan arbejde med disse udfordringer. Dette blev afrapporteret i kortlægningsrapporten (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a) og dannede grundlaget for udvikling af prototyper for proces- og fokusområdeguidelines.
2. Etablering og videreudvikling af en kvantitativ forskningsressource (Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte). Arbejdsmiljøkohorten giver muligheder for at opnå større viden om effekter af arbejdsmiljøforhold og en bedre forståelse af sammenhænge i arbejdsmiljøet i forhold til medarbejdernes trivsel, sygefravær og fastholdelse i

nærværende projekt og fremadrettet. Kohorten er anvendt i PARA som datagrundlag for de analyser, der gennemføres i delelement 3 og som afrapporteres i rapportens kapitel 2. De anvendte data er også tilgængelig for fremtidige forskningssamarbejder. En kort beskrivelse af kohorten kan findes i Bilag 2.1.

3. Udnyttelse af det kvantitative datagrundlag i arbejdsmiljøkohorten til undersøgelse af sammenhænge mellem arbejdsmiljø, helbred og fastholdelse. Det inkluderer en afdækning af hvilke betingelser på de regionale arbejdspladser, der øger sandsynligheden for, at medarbejdere fastholdes på arbejdspladsen, med specifikt fokus på nyansatte, samt hvilke betingelser der potentielt kan bidrage til at sænke sygefraværet. Desuden er det undersøgt, hvilken betydning betingelser i arbejdsmiljøet har for det mentale helbred blandt medarbejdere, herunder oplevelsen af stress samt udvikling af depression. En bred vifte af arbejdsmiljøbetingelser er inkluderet i disse analyser, herunder vold, trusler, social kapital (tillid, retfærdighed, og samarbejde), anerkendelse og tid til arbejdsopgaverne. Disse analyser har kvantificeret potentialet for at sænke sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte det mentale helbred blandt medarbejderne gennem arbejdsmiljøforbedringer og bidrager således til at understøtte relevansen af de indsatser, som udvikles i andre delelementer af projektet.
4. På baggrund af kortlægningsfasen (punkt 1) blev der identificeret mulige indsatser i form af prototyper for guidelines. Disse blev videreudviklet i samspil med de 64 deltagende arbejdsenheder. Indsatsernes formål var at understøtte de regionale arbejdspladsers egne aktiviteter for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø i forhold til de identificerede fokusområder. Prototyperne på guideline er i forbindelse med den endelige afrapportering fra projektet blevet udviklet til færdige guidelines på baggrund af den viden, der er blevet indsamlet i projektet.
5. PARA-projektet har understøttet en løbende evaluering, dialoger på arbejdspladserne og forankring af de gennemførte indsatser. Dette har medvirket til, at den viden, som PARA-projektet skaber, kan understøtte de regionale arbejdspladsers egen indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. I forbindelse med den samlede evaluering og den efterfølgende formidling til arbejdspladserne har det været væsentligt, at den viden, der er blevet skabt i PARA-projektet, bliver formidlet bredt ud til interessenter, blandt andet i form af de færdige proces- og fokusområdeguidelines, der kan danne grundlag for lokalt funderede arbejdsmiljøindsatser på regionale arbejdspladser.

1.2.1 Om PARA-projektets mixed methods-tilgang

PARA-projektet baserer sig således på et samarbejde mellem KU, NFA og RUC, som med hver deres metodiske udgangspunkt bidrager til at skabe et solidt mixed methods-design. Formålet er at skabe viden om, hvordan man kan iværksætte lokale indsatser med henblik på at skabe et bedre psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. I projektet kombinerer vi kvantitative metoder med kvalitative metoder, og dette mixed methods-design giver mulighed for at kombinere de mere generelle vidensinput fra de kvantitative metoder med nogle mere nuancerede indholdsmæssige og processuelle beskrivelser, der relaterer sig til arbejdsmiljøet lokalt på de regionale arbejdspladser via de kvalitative metoder.

Forskerne fra KU har anvendt epidemiologiske metoder til kvantitativt at undersøge potentialerne for at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte medarbejdernes mentale helbred gennem forbedringer i arbejdsmiljøet. Disse undersøgelser er blev foretaget i trivselsdata fra over 25.000 medarbejdere på Region Hovedstadens arbejdspladser. Ved brug af disse metoder og data fra så mange medarbejdere giver disse analyser et helikopterperspektiv på det teoretiske potentiale for at forbedre de tre udfald ved hjælp af indsatser i det psykosociale arbejdsmiljø. Det er således karakteristisk, at undersøgelserne fra KU giver et billede på et gennemsnitsniveau på tværs af hele Region Hovedstaden, og dermed ikke kan beskrive forhold på de enkelte arbejdspladser med hver deres særlige kontekst. Til gengæld kan disse analyser bruges til at understøtte relevansen af at igangsætte arbejdsmiljøindsatser, ligesom de kan pege på mulige indsatsområder, som går på tværs af lokale afdelinger og virksomheder inden for regionerne.

Forskerne fra NFA og RUC har stået for samarbejdet om at udvikle prototyper på guidelines, som efterfølgende er blevet sat i spil i de 64 arbejdsenheder, der har deltaget i PARA-projektet (for en oversigt over de kvalitative data henvises til bilag 1.2). NFA og RUC har både anvendt kvalitative og kvantitative metoder til at undersøge, hvordan de deltagende arbejdsenheder har arbejdet med de udviklede guidelines og til at kortlægge, hvordan arbejdsmiljøet har udviklet sig inden for de fem fokusområder i projektperioden, samt hvilke kontekstuelle faktorer (fx arbejdsmiljøkompetence), der har haft betydning for, om arbejdsenhederne lykkes med at skabe forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø.

I forbindelse med undersøgelsen af, hvordan de udviklede guidelines er blevet bragt i anvendelse på de deltagende arbejdspladser, har forskerne fra RUC og NFA haft fokus på at udforske, hvordan konkrete indsatser påvirker fx arbejdsfællesskaber, og i den forbindelse har det været afgørende også at have fokus på de kontekstuelle faktorer, der kan have indflydelse på, hvordan indsatsen forløber. Udgangspunktet for denne del af projektet er, at interventioner virker i en kontekst, og at forskellige kontekstuelle faktorer

kan have indflydelse på interventionens udfald. I PARA-projektet har vi også været inspireret af *Aktionsforskning*, der undersøger, hvordan interventioner sætter læreprocesser i gang hos deltagerne. Arbejdsmiljøindsatser indgår i sociale, relationelle og historiske kontekster, som altid er med til at forme den måde, en given indsats spiller sammen med konteksten. Aktionsforskningen er primært interesseret i at forstå de læreprocesser, som kan medvirke til at skabe nye perspektiver og nye handlemuligheder, fx i relation til det psykosociale arbejdsmiljø, og aktionsforskningen lægger dermed ikke så meget vægt på de konkrete effekter af arbejdsmiljøindsatser.

PARA er på den baggrund blevet til i et samspil mellem forskere, der har forskellige forskningsmæssige perspektiver og traditioner med sig ind i den anvendte mixed methods-tilgang. Styrken i PARA-projektet er således en kombination af forskningsmiljøer, som hver især har deres "fødder plantet" i forskellige forskningsperspektiver og traditioner. I relation til samarbejdet med arbejdspladserne med henblik på at virkeliggøre prototyper på guidelines, har dette givet PARA nogle styrker. NFA har kombineret det kvantitative med det kvalitative og har dermed opnået indsigt på tværs af alle cases og specifikt i forhold til en række samarbejder, som NFA har været primus motor for. RUC har trukket på kvantitative analyser fra NFA's målinger og har derudover praktiseret samarbejde med arbejdspladserne, hvor fokus har været tæt på deltagerne læreprocesser. Det har resulteret i en løbende udvikling og undersøgelse af de læreprocesser, som arbejdspladserne har gennemgået og har bl.a. medført en løbende udvikling af prototyperne for guidelines i kraft af formative interaktionistiske processer. Endelig har KU, med sit analytiske 'helikopterperspektiv', bidraget med et solidt videnskabeligt grundlag for relevansen af at arbejde med indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser.

1.3 PARA-projektets tilgang til arbejdsmiljøindsatser

Det har været et væsentlig fokus for PARA-projektet at skabe viden, som ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser kan bringe i anvendelse med henblik på at styrke det videnskabelige og det processuelle fundament for den lokale arbejdsmiljøindsats. Med udgangspunkt i eksisterende forskning i arbejdsmiljøindsatser, baserer projektets tilgang til arbejdsmiljøindsatser sig på følgende tre præmisser, der tager sit afsæt i den viden, der blev skabt i den kortlægningsrapport, der blev udarbejdet i første fase af PARA-projektet (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a).

1: Medarbejderinddragelse: Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen sikrer arbejdspladsen både, at behovsanalyse gennem en lærende kortlægning, problemløsning, løsningsforslag og arbejdsmiljøindsatser bygger på medarbejdernes erfaringer. Gennem inddragelse kan medarbejderne få indflydelse på og ejerskab til de arbejdsmiljøindsatser, som skal gennemføres for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

2: Tilpasning til arbejdspladsen: Det er vigtigt, at arbejdspladserne finder de løsninger på deres arbejdsmiljøproblemer, som passer bedst til måden, man løser kerneopgaverne på de konkrete arbejdspladser. En sådan tilgang skaber grundlag for udvikling af bæredygtige arbejdsmiljøindsatser, og den styrker desuden faglighed blandt medarbejdergrupper på de regionale arbejdspladser, herunder samarbejdet på tværs, når dette – som oftest – forudsættes i opgaveløsningen.

3: Klar og vedholdende kommunikation: For at alle medarbejdere aktivt kan deltage i processen om at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, har de brug for løbende at få information om indsatsen. Klar kommunikation i alle faser sikrer, at medarbejderne er orienteret om indsatsen for at forbedre arbejdsmiljøet – og at man giver mulighed for, at alle kan komme med input. Klar kommunikation er endvidere fundamentet for stærke samarbejdsrelationer mellem medarbejderne indbyrdes såvel som mellem medarbejdere og ledere. Klar og vedholdende kommunikation bidrager til, at indsatsen bliver et fælles projekt, som alle tager ansvar for.

Ved at tage afsæt i disse tre præmisser, anviser PARA-projektets tilgang til arbejdsmiljøindsatser, hvordan ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser kan realisere arbejdsmiljøindsatser, der øger sandsynligheden for, at de arbejdsmiljøforbedringer, der aftales, bliver forankret på arbejdspladsen og bliver en integreret del af opgaveløsningen.

PARA-tilgangen er ydermere baseret på en antagelse om, at en effektiv indsats for at løse udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø, skal tage sit udgangspunkt i en lokalt funderet behovsanalyse, der inddrager medarbejderne i en lærende kortlægning af eksisterende styrker og udfordringer. Hermed opnås 1) afklaring af hvordan arbejdsmiljøudfordringerne fremtræder i den lokale kontekst, hvilket 2) giver et afsæt for, at man på arbejdspladsen er i stand til at formulere konkrete løsninger på de identificerede arbejdsmiljøproblemer, der tager afsæt i de lokale behov, herunder den lokale problemforståelse samt arbejdspladsens eksisterende styrker.

For at kunne indfri disse målsætninger baserer PARA-tilgangen sig på en dialogbaseret tilgang, hvor ledere, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter (fx AMR og TR) gennem dialog identificerer arbejdsmiljøproblemer og finder løsninger på dem.

Den lokale TRIO (leder, AMR og TR) er tiltænkt en nøglerolle i PARA-tilgangen, da TRIO'en udgør et naturligt omdrejningspunkt for den lokale arbejdsmiljøindsats på de regionale arbejdspladser. PARA-tilgangen har også blik for og involverer det formelle arbejdsmiljøarbejde i MED-systemet på de regionale arbejdspladser, men det primære fokus har været de lokale TRIO'er. For at klæde TRIO'en på til at kunne gennemføre arbejdsmiljøindsatser, er det vigtigt, at TRIO'erne har adgang til viden, guidelines,

metoder mv., der sætter dem i stand til at facilitere fokuserede dialoger og gennemføre effektive indsatser inden for forskellige områder af det psykosociale arbejdsmiljø.

1.4 Om guidelines og fremgangsmåden i samarbejdet med de regionale arbejdspladser

Arbejdsmiljøarbejdet på regionale arbejdspladser baserer sig i høj grad på den indsats, som ledere og medarbejdere foretager lokalt på arbejdspladsen. I projektets indledende kortlægningsfase blev det imidlertid fundet, at man i mange arbejdsenheder mangler den nødvendige viden for at kunne gennemføre effektive indsatser i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø.

For at imødekomme dette behov, er der i projektet således blevet udviklet to typer af guidelines, der skal understøtte den lokale arbejdsmiljøindsats. De udviklede guidelines baserer sig på PARA-projektets tilgang til arbejdsmiljøindsatser. Prototyperne på guideline blev udviklet på baggrund af resultaterne fra kortlægningsfasen i PARA-projektet (se beskrivelsen af projektets delelement 1 i afsnit 1.2).

Den ene type er en procesguideline, der anviser, hvordan arbejdspladserne kan gennemføre virkningsfulde arbejdsmiljøindsatser gennem en arbejdsform, der gennemløber fem faser (se tabel 1.1). Procesguidelinen har sit fokus på, hvordan man på regionale arbejdspladser kan gennemføre en systematisk og lærende arbejdsmiljøindsats. Og en vigtig målsætning for procesguidelinen er, at den ved at beskrive fem faser, hjælper arbejdspladserne med at få gennemført de nødvendige processer i indsatsen omkring det psykosociale arbejdsmiljø, så den bliver fulgt til dørs på en måde, der er synlig for alle medarbejdere på arbejdspladsen. Dette sikrer, at alle ved hvordan arbejdsmiljøindsatsen er forløbet, hvilket igen bidrager til at skabe engagement om fremtidige arbejdsmiljøindsatser. Den læringsorienterede tilgang implicerer, at der undervejs sker en læring om arbejdsmiljøproblemstillingernes karakter, som medfører at man træder "et skridt tilbage" for at få en mere nuanceret fælles viden om arbejdsmiljøproblemstillingens karakter.

Den anden type er en fokusområdeguideline, der beskriver, hvordan ledere og medarbejdere kan iværksætte konkrete indsatser med relation til de fem fokusområder. De guidelines, der handler om indsatser i forhold til de fem fokusområder, er udviklet på baggrund af den viden, der blev indsamlet i den første fase af PARA-projektet, og som er blevet formidlet i den ovennævnte kortlægningsrapport (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). De fem fokusområdeguidelines indeholder dels forskningsbaseret viden om, hvad det konkrete fokusområde er for noget, dels nogle dialogredskaber, som ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser kan bruge til at indkredse problemstillinger og finde løsningsmuligheder inden for fokusområderne. Det primære

formål med fokusområdeguidelinene er således at stille viden og inspiration til rådighed for de regionale arbejdspladser, som de kan bruge til at få taget hul på den medarbejderinddragende dialog om udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø, samt de løsninger, der kan sættes i værk for at imødekomme de identificerede arbejdsmiljøproblemer. I kapitel 3 vises, hvordan viden er blevet oversat til prototyper for procesguideline samt fokusområdeguidelines eksemplificeret med afsæt i to fokusområder, *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring* og i kapitel 4 gives eksemplariske beskrivelser af, hvordan disse bidrager med lærende kortlægninger gennem dialoger på tre af de arbejdspladser, der har deltaget i PARA-projektet.

1.4.1 Om brugen af guidelines i samarbejdet med case-arbejdspladserne

PARA-indsatsen har centreret sig omkring de nævnte guidelines og blev grebet an på følgende måde: I forbindelse med opstarten af samarbejdet mellem forskerne og de konkrete arbejdspladser (jf. planlægningsfasen i tabel 1.1), blev der nedsat en styregruppe, der besluttede sig for hvilket fokusområde, de ønskede at sætte i centrum for deres indsats i forbindelse med PARA-projektet. Styregruppen blev herefter præsenteret for procesguidelinen og den relevante fokusområdeguideline som afsæt for deres forberedelse af og planlægning af den kommende arbejdsmiljøindsats.

I forbindelse med opstarten af samarbejdet blev der gennemført en spørgeskemaundersøgelse, der satte fokus på de fem fokusområder, samt en kvalitativ indledende kortlægning. På baggrund af den kvantitative og kvalitative kortlægning blev der gennemført en tilbagemelding for ledere og medarbejdere på arbejdspladsen. På den baggrund faciliterer forskerne en medarbejderinddragende dialog om de udfordringer og handlemuligheder, der knytter sig an til det valgte fokusområde, og deltagerne identificerer mulige indsatsområder for arbejdsmiljøindsatsen (jf. fasen *Lærende kortlægning* i tabel 1.1). Herefter udarbejder medarbejderne eller styregruppen mere konkrete forslag til arbejdsmiljøindsatser eller prøvehandlinger inden for de valgte indsatsområder (jf. fasen *Valg af indsatser* i tabel 1.1). En prøvehandling forstås som en eksperimenterende og undersøgende handling, der ofte er af en mindre skala end en indsats. Prøvehandlinger bringes typisk i spil, når problemstillinger har en mere kompleks karakter, hvor der ikke nemt kan identificeres enkle indsatser, som anses at kunne løse problemet, men hvor der i stedet er brug for at prøve forskellige mulige handlinger af. Gennem den løbende afprøvning af prøvehandlinger, giver arbejdsmiljøindsatsen anledning til kontinuerlig læring og refleksion omkring arbejdsmiljøarbejdet.

Tabel 1.1 Arbejdspladsen bruger procesguiden sammen med en guideline inden for et af de fem fokusområder

| <p>Procesguideline, som anbefaler regionale arbejdspladser at deres arbejdsmiljøindsats gennemløber følgende fem faser:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planlægning 2. Lærende kortlægning 3. Valg af indsatser 4. Afprøvning af indsatser 5. Evaluering og læring <p>Der er udviklet tre vejledninger til at understøtte procesguiden: Vejledning til dialogsspørgsmål, Vejledning i Perspektivsamtaler samt Vejledning i Dilemmatænkning</p> | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|
| <p>Oversigt over prototyper på guidelines for de fem fokusområder Arbejdspladsen vælger at sætte fokus på et af de fem fokusområder.</p> | | | | | |
| Fokusområde | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Forandring | Fastholdelse | Introduktion af nyansatte og nyuddannede | Vold og trusler om vold |
| Temaer, der blev identificeret i kortlægningsrapporten | <ul style="list-style-type: none"> - Anerkendelse af arbejde og faglighed - Social kapital og samarbejde - Tid til kerneopgaven - Faglige hierarkier og kultur | <ul style="list-style-type: none"> - Komplexitet og mening i arbejdet - Faglighed og tværfaglighed - Kommunikation, involvering og indflydelse - Dynamiske balancer og læreprocesser - Modstand mod forandring | <ul style="list-style-type: none"> - Samarbejde - Ledelse - Forandringer - Negative handlinger | <ul style="list-style-type: none"> - Læring og udvikling - Kommunikation, involvering og indflydelse - Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed | <ul style="list-style-type: none"> - Aktiviteter, som styrkelse af positive aspekter - Reducering af risikofaktorer - Håndtering og læring fra voldsepisoder |

Efter arbejdspladserne har afprøvet og finpudset de udviklede indsatser (jf. fasen *Afprøvning af indsatser* i tabel 1.1), skal arbejdspladserne evaluere deres indsats inden for det valgte fokusområde og uddrage den læring, de har fået af forløbet (jf. fasen *Evaluering og læring* i tabel 1.1). I forbindelse med afslutningen af arbejdsmiljøindsatsen fik arbejdspladserne tilsendt et opfølgningsspørgeskema med henblik på at følge op på resultaterne. I nogle tilfælde blev der afholdt en opsamlende aktivitet, hvor prøvehandlinger indgik som formative evalueringsmetoder, der på den ene side gav arbejdspladsen yderligere inspiration til det videre arbejde og på den anden side gav forskerne en dybere indsigt i den måde, de arbejdede med metoderne og guidelinene på.

Forskerne præsenterede afslutningsvist resultater fra både spørgeskemaundersøgelser og kvalitative undersøgelser på et møde med arbejdspladsen, hvilket blev fulgt op med undersøgende dialoger og refleksioner om styrker og udfordringer ved forløbene og anvendelsen af guidelines.

PARA-indsatsen og de udviklede guidelines lægger altså op til en medarbejderinddragende dialog om de udfordringer, der opleves i arbejdsmiljøet, og denne dialog er især vigtig, når man taler om det psykosociale arbejdsmiljø. Som det vil blive beskrevet senere, kan mange udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø således betegnes som såkaldt *vilde* problemer, der netop er kendetegnede ved, at der ikke kan findes én løsning, som med sikkerhed – og evidens – vil virke på tværs af kontekster på forskellige arbejdspladser i den regionale sektor. For at kunne forstå og udvikle løsninger på sådanne *vilde* problemer er der således behov for at etablere en dialog om det psykosociale arbejdsmiljø lokalt på arbejdspladsen, hvor man kan etablere en fælles forståelse af og en løsning på arbejdsmiljøproblemet.

Samlet understøtter de to typer af guidelines en systematisk og lærende tilgang til indsats i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø ved at stille et videnskabsmæssigt og et procesfaciliterende materiale til rådighed for de regionale arbejdspladser. Ved at kombinere og følge de anvisninger, der er i de to typer af guidelines, kan de regionale arbejdspladser således udvikle deres *arbejdsmiljøkompetence*, ved at de både lærer noget om, *hvordan* man kan gennemføre arbejdsmiljøindsatser (via procesguidelinen), *hvad* psykosocialt arbejdsmiljø er for noget, og *hvordan* man kan få igangsat en løsningsorienteret dialog om det psykosociale arbejdsmiljø lokalt på arbejdspladsen – se tabel 1.1.

1.4.2 Om udvælgelse af arbejdspladser til PARA-projektets arbejdspladsrettede del

I forbindelse med den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet, som er blevet gennemført af NFA og RUC, har vi etableret samarbejde med otte case-arbejdspladser, der samlet dækker 64 arbejdsenheder/afdelinger.

Rekrutteringen af arbejdspladser har baseret sig på de følgende tre kriterier:

1. Det er blevet tilstræbt, at de rekrutterede arbejdspladser repræsenterer forskellige sektorer inden for det regionale arbejdsmarked – som fx hospitaler, psykiatrien og det specialiserede socialområde.
2. Det er blevet tilstræbt, at en række forskellige faggrupper er repræsenteret på de rekrutterede arbejdspladser.
3. Det er blevet tilstræbt, at der er en geografisk spredning på de rekrutterede arbejdspladser.

Som det fremgår af tabel 1.2, har vi således en bred repræsentation af sektorer og faggrupper i de typer af arbejdspladser, der indgår i den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet. Herudover har vi også arbejdspladser fra alle fem regioner repræsenteret i de deltagende arbejdspladser. De arbejdspladsforløb, som er fremhævet med fed skrift i kolonnen 'Arbejdsplads' i tabel 1.2 bliver beskrevet mere udførligt i kapitel 4.

Tabel 1.2: Oversigt over de typer af arbejdspladser, der indgår i den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet.

| Arbejdsplads | Fokusområde | Faggrupper | Antal enheder |
|--|--|--|--------------------------------------|
| Hospitalsafdeling | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Bioanalytikere, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, administrative medarbejdere | Seks enheder men særligt fokus på to |
| Hospitalscenter | Forandringer og fastholdelse | Sygeplejersker, læger, social- og sundhedsassistenter, lægesekretærer | Tre afsnit der bliver til to afsnit |
| Botilbud | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter, pædagogisk assistenter, omsorgshjælpere og pædagogmedhjælpere | Fire enheder |
| Psykiatrisk center | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Sygeplejersker, psykologer, læger, service- og rengøringspersonale, lægesekretærer, mv. | 35 afsnit |
| Intensivafdelinger på hospital | Fastholdelse | Primært sygeplejersker | Fem afdelinger |
| Serviceafsnit på hospital | Forandring | Primært portører og rengøringspersonale | Fire afdelinger |
| Socialpsykiatrien (børn og unge) | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Primært specialpædagogisk og sundhedsfagligt personale | Tre afdelinger |
| Netværksbaseret case med lægesekretær-afdelinger | Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Lægesekretærer og deres ledere (ledende lægesekretærer) | Fire bliver til to |

1.4.3 Samspillet mellem arbejdsmiljøkompetence og en lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatser

Som nævnt oven for forventes det, at ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser kan bruge de udviklede proces- og fokusområdeguidelines på to måder: På den ene side kan ledere og medarbejdere bruge guidelinene som grundlag for at gennemføre arbejdsmiljøindsatser. På den anden side kan ledere og medarbejdere, gennem en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejde, udvikle deres kompetencer til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser – dvs. deres arbejdsmiljøkompetencer.

Ved en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejde forstår vi i denne rapport det at tilegne sig viden gennem undersøgende og handlingsorienterede processer i forhold til de konkrete kontekster/praksisser, som medarbejdere og ledere indgår i. Inspireret af en pragmatisk læringsteori fokuseres på, at vi lærer gennem at handle i forhold til vores praksisser. Den lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet indgår som et væsentligt element i den systematiske og læringsorienterede tilgang til arbejdsmiljøindsatser. På den ene side lægges der vægt på den transaktionelle læring gennem mødet mellem forskellige vidensformer i den indledende kortlægning af arbejdsmiljøproblemstillinger (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021b). På den anden side bliver disse erfaringer fra konkrete dialoger bragt i spil i handlinger. Gennem de konkrete handlinger erfares og læres om både kompleksiteten i arbejdsmiljøproblemstillinger og i det at gennemføre handlinger. Begge dele får betydning for arbejdspladsernes viden om konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger og den konkrete respons på problemstillingerne. For nærmere uddybning se kapitel 3 afsnit om lærende kortlægning i forbindelse med procesguide.

Ved begrebet arbejdsmiljøkompetence forstår vi i denne rapport de kompetencer, som sætter arbejdsenheder i stand til at identificere og løse arbejdsmiljøproblemer. Vi forstår arbejdsmiljøkompetence som et kollektivt fænomen, der viser sig på arbejdsplads- eller afdelingsniveau. Arbejdsmiljøkompetencen er altså et resultat af samarbejdet mellem ledere og medarbejdere omkring arbejdsmiljøarbejdet. Arbejdsmiljøkompetence skal derfor forstås som et dynamisk fænomen, der kan udvikles, på samme måde som andre typer af samarbejde kan ændre sig over tid. En arbejdsenhed kan således forbedre eller svække sin arbejdsmiljøkompetence over tid.

Arbejdsmiljøkompetence er et relativt nyt begreb i arbejdsmiljøforskningen, som der stadig ikke foreligger videnskabelige publikationer på. Vi har imidlertid identificeret visse karakteristika, der kendetegner arbejdspladser/afdelinger med en høj grad af arbejdsmiljøkompetence.

Når man taler om arbejdsmiljøkompetence er det således vigtigt, at der er tillid og åbenhed i relationerne på arbejdspladsen. Tillid og åbenhed er en vigtig relationel forudsætning for, at man kan have en løsningsorienteret dialog om de arbejdsmiljøproblemer, der kan være på arbejdspladsen. For det andet er det vigtigt, at man på arbejdspladsen har adgang til viden om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser – enten internt i afdelingen eller for eksempel via en intern arbejdsmiljøkonsulent. For det tredje er det vigtigt, at medarbejdere og ledere er motiverede for at arbejde med arbejdsmiljøet, og at der er afsat den fornødne tid og de fornødne ressourcer til indsatsen.

Arbejdsmiljøkompetencebegrebet fokuserer således på de videnskabelige, praktiske og sociale kompetencer, der sætter en afdeling i stand til at håndtere arbejdsmiljøproblemer.

Selvom arbejdsmiljøkompetencebegrebet er nyt begreb i arbejdsmiljøforskningen, bemærker vi dog, at forskning i det, der konstituerer et godt arbejdsmiljøarbejde, ikke er et nyt genstandsfelt. Der er altså allerede relateret en solid og forskelligartet litteratur på området (se fx Hall et al., 2010; Wåhlin-Jacobsen et al, 2022; Edmonson 2004; Frick et al., 2000). Arbejdsmiljøkompetencebegrebet komplementerer dog denne forskning ved netop at koble arbejdsmiljøprocessuelle og relationelle aspekter sammen i et begreb, der beskriver de kompetencer, der er centrale for en vellykket lokal arbejdsmiljøindsats. Arbejdsmiljøkompetencebegrebet er også tæt forbundet til en lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatser. På den ene side viser resultaterne fra projektet, at en veludviklet arbejdsmiljøkompetence er en vigtig forudsætning for, at arbejdspladser/afdelinger kan gennemføre systematiske og lærende arbejdsmiljøindsatser, der fører til faktiske forbedringer i arbejdsmiljøet. På den anden side kan man udvikle arbejdsmiljøkompetencen på arbejdspladsen eller i afdelingen ved netop at arbejde lærende med sine arbejdsmiljøindsatser, netop har mulighed for at lære af sine erfaringer og på den baggrund være bedre rustet til at gennemføre fremtidige arbejdsmiljøindsatser.

Man kan således sige, at den lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatser står i en gensidig vekselvirkning med arbejdsmiljøkompetencen på en arbejdsplads eller i en afdeling.

1.5 De fem fokusområder

PARA-projektet tager, som nævnt ovenfor, udgangspunkt i fem fokusområder, der har relevans i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. Disse vil kort blive gennemgået i det følgende og er i øvrigt udfoldet mere detaljeret i projektets kortlægningsrapport (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a).

1.5.1 Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven

Fokusområdet *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* har sit primære fokus på, hvordan medarbejdere samarbejder med hinanden og med deres ledere om løsningen af kerneopgaven. Resultaterne fra PARA's indledende fase, med kortlægning af viden om psykosocialt arbejdsmiljø inden for de fem fokusområder, viser, at medarbejdere på regionale arbejdspladser har nogle udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø, der relaterer sig til kollegial og ledelsesmæssig anerkendelse og ledelse generelt, som skærpes yderligere, når det opleves, at tiden til kerneopgaven bliver trængt. Faglighed er en vigtig drivkraft for løsning af kerneopgaven, men medarbejderne kan opleve, at den bliver udfordret, når tiden er knap og samarbejdsrelationerne kommer under pres.

1.5.2 Forandringer

Fokusområdet *Forandringer* omhandler et bredt fænomen, som rummer alt fra mindre justeringer af praksis eller procedurer til store forandringshændelser som flytninger,

afdelingssammenlægninger eller implementering af omfattende, nye teknologier. I projektet her rettes opmærksomheden særligt på sammenlægninger, opsplitninger og lignende af organisatoriske enheder; større reorganiseringer af arbejdet; fysiske flytninger samt forandringer som konsekvens af ændringer i anvendelsen af teknologi. Forskningen tyder på, at forandringer har betydning for medarbejdernes helbred og trivsel, og at dette især gør sig gældende, når medarbejderne oplever, at forandringerne bliver håndteret på en dårlig måde, fx mangel på retfærdige processer omkring medarbejderdeltagelsen.

1.5.3 Vold og trusler om vold

Vold og trusler om vold på arbejdspladsen er et alvorligt arbejdsmiljøproblem for mange lønmodtagere i Danmark. Forekomsten af vold og trusler om vold på arbejdspladsen varierer meget mellem de forskellige faggrupper og forekommer mest hyppigt på arbejdspladser, hvor man arbejder med andre mennesker. Forekomsten af vold og trusler er højere blandt medarbejdere på regionale arbejdspladser end i den private sektor og blandt andre offentligt ansatte. I den regionale sektor er det især social- og sundhedsmedarbejdere, pædagogisk personale og sygeplejersker, som er udsat for vold og trusler om vold. Forskningen viser, at medarbejdere, som har været udsat for vold og trusler om vold, har større risiko for negative mentale og somatiske helbredsudfald og for langvarigt sygefravær. Det er derfor meget vigtigt at forebygge og håndtere vold og trusler om vold på regionale arbejdspladser.

1.4.4 Fastholdelse

Fokusområdet *Fastholdelse* handler om arbejdspladsens muligheder for at fastholde medarbejderne. Fastholdelse er en forudsætning for, at arbejdspladsen har de medarbejdere, fagligheder og kompetencer, der er behov for, for at udføre sine kerneopgaver inden for rammerne af et godt arbejdsmiljø. Der er flere forhold, der har betydning for mulighederne for at fastholde medarbejdere. I forhold til dette projekt lægger vi et særligt fokus på forhold i det psykosociale arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af medarbejdere. Forskningen viser, at et dårligt psykosocialt arbejdsmiljø reducerer fastholdelsespotentialet. Medarbejdere, der rapporterer om lav indflydelse, lave udviklingsmuligheder, dårlige samarbejdsrelationer til kolleger og ledere, udsættelse for negative handlinger, og som udviser lav trivsel i arbejdet, har en større risiko for at forlade deres arbejdsplads end medarbejdere, der rapporterer om et bedre psykosocialt arbejdsmiljø (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). En arbejdsmiljøorienteret tilgang til at forbedre mulighederne for at fastholde de nødvendige medarbejdere og kompetencer bør således tage sit afsæt i en strategi, der sigter mod at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

1.5.5 Introduktion af nyansatte og nyuddannede

Introduktionen på en arbejdsplads kan medvirke til, at nyansatte og nyuddannede får en god start på arbejdslivet og i det nye job, og en fyldestgørende introduktion kan bidrage til at understøtte rekrutteringen af personale til de regionale arbejdspladser og til at sikre fastholdelsen af nødvendige kompetencer på arbejdspladserne. I den kvalitative kortlægning af fokusområdet bliver nyuddannede medarbejdere fremhævet som en gruppe, som har brug for opmærksomhed i forhold til den særlige fase i deres arbejdsliv, som kan være en udfordring. Her lægges der især vægt på, at de nyuddannede ofte vil opleve et transitionschok, der fx er betinget af den umiddelbare oplevelse af de krævende arbejdsbetingelser i en kompleks hverdag men også af det ansvar, de oplever at have i arbejdssituationen (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). Derfor er det også vigtigt, at der er fokus på dem, der skal oplære de nyuddannede og nyansatte, fx som mentorer. De erfarne medarbejdere skal have muligheder for at løfte denne opgave.

1.5.6 Opsamling

På baggrund af den viden, der er genereret i den indledende kortlægning (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a) er der således blevet udarbejdet udkast til prototyper på guidelines inden for de fem fokusområder. Disse guidelines er blevet bragt i spil i forbindelse med de indsatser, der er gennemført på regionale arbejdspladser med henblik på at skabe forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø.

1.6 En kort beskrivelse af den virkelighed, som PARA-projektet blev gennemført i

PARA-projektet er blevet gennemført i perioden fra oktober 2019 til marts 2023 i samarbejde mellem KU, RUC og NFA.

En del af PARA-projektet har fundet sted i et konkret samarbejde med regionale arbejdspladser, og et sådant undersøgelsesdesign kan være sårbart over for forskellige forandringer og udefrakommende begivenheder, der kan påvirke konteksten for de projekterede samarbejder med regionale arbejdspladser. I det følgende nævnes fire kontekstuelle faktorer af betydning for PARA-projektet.

I løbet af projektperioden har byggerierne af de såkaldte 'supersygehuse' fyldt meget på de hospitalsarbejdspladser, der har indgået i projektet. De forandringsprocesser, som relaterer sig til flytningen til de nye supersygehuse, har været en væsentlig betingelse for PARA-projektet af flere grunde. På den ene side har de været årsag til, at mange regionale arbejdspladser ikke har haft mulighed for at deltage i PARA-projektet. På den anden side har de været anledning til, at nogen arbejdspladser har ønsket at deltage i PARA-projektet, men det skal samtidig indskydes at flytteprocesserne og de

forandringer, som de indebar (og de frustrationer som forsinkelserne indebar) har udgjort en væsentlig udfordring for de deltagende arbejdspladser.

En anden kontekstuel faktor, der har haft stor betydning for gennemførelsen af PARA-projektet, relaterer sig til COVID-19 pandemien, der prægede Danmark og den omkringliggende verden i 2020 og 2021. COVID-19 pandemien har haft stor betydning for gennemførelsen af PARA-projektet på flere måder. Projektets initiale 'kortlægningsfase' fandt sted i starten af pandemien og pandemien vanskeliggjorde således de udadvendte, arbejdspladsrettede kortlægningsaktiviteter, der fandt sted i starten af projektet. Dels fordi restriktionerne gjorde det vanskeligt for forskergruppen at besøge regionale arbejdspladser for at afholde workshops, dels fordi de regionale arbejdspladser primære opmærksomhed forståeligt nok var rettet mod håndtering af pandemien, hvilket indebar en nedprioritering af andre aktiviteter, som fx deltagelse i PARA-projektet. Herudover har pandemien og de konsekvenser, den har haft for driften i sygehusvæsenet i form af indhentning af aflyste behandlinger mv., også haft betydning for den efterfølgende rekruttering af arbejdspladser til projektet.

En tredje kontekstuel faktor, der har haft betydning for projektets gennemførelse, vedrører strejken blandt sygeplejerskepersonalet, der fandt sted i sommeren 2021. Strejken blandt sygeplejerskepersonalet har ikke haft direkte betydning for gennemførelsen af projektet eller for rekrutteringen af arbejdspladser til projektet, men de problemstillinger, der lå til grund for sygeplejerskestrejken, har også været synlige på nogle af de arbejdspladser, som indgik i projektet.

En sidste kontekstuel faktor er, at de regionale arbejdspladser i stadig stigende grad, i perioden hvor PARA er blevet gennemført, udfordres af rekrutterings- og fastholdelsesproblemer. Fastholdelsesproblematikken er både en del af et fokusområde i PARA, men er også en kontekstuel faktor, som præger hele det regionale område og er med til at skabe særlige rammer og vilkår for handlemuligheder. Som konsekvens af fastholdelsesudfordringerne – og heraf følgende vakancer mv. – har nogle arbejdspladser måtte melde fra, imens andres deltagelse er blevet præget af udfordringer mellem at balancere tiden til kerneopgaverne med tiden til at kunne have fokus på udviklingsarbejde, herunder arbejdsmiljøarbejde.

På trods af, at disse kontekstuelle faktorer har haft betydning for gennemførelsen af den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet, har forskergruppen fået gennemført de planlagte interventionsaktiviteter. Som følge af COVID-19 pandemien har det dog været nødvendigt at gennemføre selve samarbejdet med arbejdspladserne inden for en kortere tidsramme end oprindeligt planlagt, og dette har haft betydning for vores muligheder for at teste de guidelines, der skulle udvikles i projektet.

1.7 Læsevejledning og tilblivelsen af rapporten

PARA er blevet til i et forskningsmæssigt samarbejde, hvor KU, NFA og RUC har bidraget med forskellige forskningsmetoder og perspektiver. I løbet af PARA-samarbejdet har forskerne fremlagt metodiske perspektiver og foreløbige resultater for hinanden og har på den baggrund kunnet understøtte et mixed methods-design ved at give konstruktive kritiske kommentarer til hinanden.

Arbejdet med denne rapport står på skuldrene af dette samarbejde. Rapporten består af ni kapitler, der på forskellige måder præsenterer den viden, der er blevet skabt i PARA-projektet.

Rapportens kapitel 2 præsenterer den viden, der er skabt i KU's epidemiologiske undersøgelse af potentialerne for at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte medarbejdernes mentale helbred gennem forbedringer i arbejdsmiljøet.

I rapportens kapitel 3 sættes der fokus på grundlæggende spørgsmål i relation til *videnskabelse*, metode og forskningsgrundlag og der introduceres til en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. I kapitlet vises samtidig, hvordan viden fra første fase af projektet er blevet oversat til prototyper for procesguideline samt fokusområdeguidelines eksemplificeret med afsæt i fokusområderne *Anerkendelse*, *respekt*, *faglighed* og *tid til kerneopgaven* og *Forandring*.

I kapitel 4 beskrives tre casesamarbejder, som er udvalgt med ønske om at vise eksemplariske forløb på *forskellige* typer af regionale arbejdspladser, der sætter fokus på *forskellige* fokusområder. Kapitlet viser, gennem de tre caseforløb, på den ene side eksemplariske træk ved PARA-indsatsen og på den anden side et udsnit af den variation, som kontekstfølsomme samarbejder, udfolder i praksis. Caseforløbene er udfoldet som kontekstnære "*tykke beskrivelser*".

Kapitel 5 sætter fokus på, hvordan særlige metodiske greb i en lærende tilgang har virket i praksis på tværs af caseforløbene. På tværs af cases synliggøres, hvordan der er arbejdet med at undersøge, udfolde og forstå de komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger, hvordan der på skuldrene af den viden er sat prøvehandling og indsatser i værk som respons på de identificerede problemstillinger, og hvilke umiddelbare virkninger disse har haft. I kapitlets anden del rettes blikket mod opmærksomhedspunkter på tværs af caseforløbene, der har betydning for rummet for læring og hermed også mulighederne for at bringe guidelines i spil på arbejdspladserne.

Kapitel 6 præsenterer resultater fra en kvantitativ analyse af PARA-indsatsen på de 64 deltagende arbejdspladser. I kapitlet præsenterer vi både resultater omkring de overordnede effekter af arbejdsmiljøindsatserne på de deltagende arbejdspladser og

resultater, der viser, hvilke kontekstuelle faktorer, der har betydning for, hvordan de enkelte arbejdspladser er i stand til at arbejde med arbejdsmiljøindsatser på baggrund af de udviklede guidelines, samt hvilken betydning de kontekstuelle faktorer har for arbejdspladsens 'udbytte' af indsatserne.

I kapitel 7 stilles der i en mixed methods-analyse skarpt på, hvad der kendetegner arbejdspladser med en høj arbejdsmiljøkompetence. Denne analyse bidrager med viden om, hvilke arbejdsmiljøpraksisser og adfærdsformer, der kendetegner arbejdsenheder med en høj grad af arbejdsmiljøkompetence.

Kapitel 8 ser nærmere på de muligheder og barrierer, der er for den lokale arbejdsmiljøindsats på regionale arbejdspladser. Kapitlet indeholder dermed en opsamling af en række andre kontekstuelle faktorer, der har haft betydning for arbejdsmiljøindsatsen på de deltagende arbejdspladser.

Endelig indeholder rapportens kapitel 9 en opsamling af rapportens vigtigste pointer.

Rapporten er udarbejdet af forskere fra RUC, KU og NFA. Nedenfor fremgår hovedansvar for og bidrag til de respektive kapitler.

- Kapitel 1 udgør projektets indledning og redegør for formål, undersøgelsesdesign mv. Kapitlet er forfattet i et samarbejde mellem alle rapportens forfattere: Thomas Clausen, Peter Hagedorn-Rasmussen, Henrik Lambrecht Lund, Jimmi Mathisen, Esben Langager Olsen, Naja Hulvej Rod, Rikke Thomsen og Simone Vestergaard Christiansen
- Kapitel 2 er skrevet af Jimmi Mathisen og Naja Hulvej Rod fra KU
- Kapitel 3, 4 og 5 er skrevet af Rikke Thomsen, Peter Hagedorn-Rasmussen og Henrik Lambrecht Lund fra RUC og er undervejs blevet kommenteret og suppleret af Thomas Clausen, Esben Langager Olsen og Simone Vestergaard Christiansen
- Kapitel 6 er skrevet af Simone Vestergaard Christiansen, Thomas Clausen og Esben Langager Olsen fra NFA og er undervejs blevet kommenteret og suppleret af Rikke Thomsen og Peter Hagedorn-Rasmussen
- Kapitel 7 er skrevet af Esben Langager Olsen, Simone Vestergaard Christiansen og Thomas Clausen fra NFA og er undervejs blevet kommenteret og suppleret af Rikke Thomsen og Peter Hagedorn-Rasmussen
- Kapitel 8 er forfattet af RUC og NFA i fællesskab i et samspil mellem Esben Langager Olsen, Henrik Lambrecht Lund, Peter Hagedorn-Rasmussen, Rikke Thomsen, Simone Vestergaard Christiansen og Thomas Clausen
- Kapitel 9 udgør projektets sammenfatning og er forfattet af KU, RUC og NFA i fællesskab i et samspil mellem Esben Langager Olsen, Jimmi Mathisen, Henrik Lambrecht Lund, Naja Hulvej Rod, Peter Hagedorn-Rasmussen, Rikke Thomsen, Simone Vestergaard Christiansen og Thomas Clausen.

Undervejs i PARA's forløb er der løbende blevet publiceret rapporter og artikler, som er helt eller delvist baseret på PARA-projektet. I den forbindelse har vi samarbejdet med forskere, som har indgået i diskussioner og dialoger om de pågældende temaer. De vil typisk optræde i rapportens referencer. Men vi vil gerne fremhæve og takke Birgit Aust og Majbritt Thorhauge Grønvad for at medvirke i arbejdet med Kortlægningsrapporten samt Pelle Korsbæk Sørensen i forhold til artikel om lærende kortlægning (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021b) og Anita Mac i forhold til samme artikel samt artikel vedr. dilemmatænkning (Hagedorn-Rasmussen et al., 2022).

Kapitel 2: Kan forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø nedbringe sygefravær, styrke fastholdelse og understøtte mental sundhed på regionale arbejdspladser? En kvantitativ analyse

I dette kapitel beskrives en række undersøgelser af hvorvidt forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser, potentielt kan bidrage til at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte mental sundhed blandt medarbejderne. Tidligere forskning har vist, at et godt psykosocialt arbejdsmiljø er fordelagtigt for både organisationer og for den enkelte medarbejder. I organisationen kan et godt psykosocialt arbejdsmiljø medvirke til et lavere sygefravær (Duchaine et al., 2020; Duijts et al., 2007) og bedre muligheder for at fastholde medarbejdere (Halter et al., 2017; Hayes et al., 2012), og dermed bidrage til at understøtte kvaliteten af arbejdet, samt mindske udgifter til eksempelvis aflønning af vikarer, og til rekruttering og oplæring af nye medarbejdere. For den enkelte medarbejder, er et godt psykosocialt arbejdsmiljø essentielt for at trives på arbejdet og for den mentale sundhed (World Health Organization & International Labour Organization, 2022).

Analyserne i dette kapitel er foretaget på baggrund af data fra *Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte*, der blev etableret som en del af dette projekt (jf. delelement 2 i kapitel 1.7) (*Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte: Opbygning Og Indhold*, 2020; Hvidtfeldt et al., 2017). Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte er en fortløbende observationel kohorte, som indeholder data fra alle ansatte i Region Hovedstaden på de tidspunkter, hvor arbejdspladsvurderingerne (APV, kaldet TrivselOP) blev foretaget i hhv. 2011, 2014 og 2017. En dokumentation af kohorten er vedlagt som Bilag 2.1.

Specifikt anvendes der data fra arbejdspladsvurderingen TrivselOP 2014, da denne undersøgelse inkluderede de mest omfattende mål for det psykiske arbejdsmiljø. Fordi analyserne er baseret på data fra en stor gruppe af regionale medarbejdere, som dækker en række fagprofessioner, er resultaterne repræsentative for de regionale arbejdspladser bredt set. Dette gælder også selvom data er fra 2014, idet betydningen af det psykosociale arbejdsmiljø for sygefravær, fastholdelse og mentalt helbred kan antages at være relativt stabilt over tid.

Kapitlet er opbygget således, at vi først præsenterer hvilke data og metoder, vi har brugt. Dernæst følger en præsentation af resultaterne fra de tre hovedanalyser: I) Potentialet for at nedbringe sygefraværet gennem et forbedret arbejdsmiljø. II) Potentialet for at øge

fastholdelsen gennem et forbedret arbejdsmiljø og III) Sammenhængen mellem arbejdsmiljøet og depression. I en række af disse analyser fremgår det, at oplevet stress og jobtilfredshed i forskellig grad hænger sammen med de tre hovedudfald (sygefravær, fastholdelse og depression). Fordi oplevet stress og jobtilfredshed kan anskues som *reaktioner på* arbejdsmiljøet snarere end *faktorer i* arbejdsmiljøet (og det dermed kan være vanskeligt at målrette indsatser direkte mod disse), har vi også foretaget to mindre analyser af sammenhængen mellem arbejdsmiljøet og hhv. oplevet stress og jobtilfredshed. Desuden kan oplevet stress også opfattes som en indikator for medarbejdernes mentale helbred på kort sigt. Til sidst i kapitlet følger en diskussion og delkonklusion. Således beskriver kapitlet arbejdet med at udføre projektets delelement 3 (se kapitel 1.7).

Jævnfør opdraget til dette delprojekt (projektets delelement 3 i kapitel 1.7), inddrages de fem fokusområder i PARA på forskellig vis. *Fastholdelse* adresseres direkte igennem analyser, der specifikt har til formål at undersøge hvilke betingelser på regionale arbejdspladser, der kan øge sandsynligheden for at medarbejdere fastholdes. Igennem delanalyser af fastholdelse, afdækkes det også, om disse betingelser er de samme for nye medarbejdere, og herigennem inddrages fokusområdet *introduktion af nye ansatte og nyuddannede*. I alle tre hovedanalyser inddrages fokusområderne *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *vold og trusler om vold*, idet en lang række faktorer i arbejdsmiljøet som hører under disse fokusområder analyseres. Jævnfør den oprindelige projektbeskrivelse adresseres fokusområdet *forandringer* ikke i dette delprojekt.

Dele af arbejdet, som ligger til grund for dette kapitel, er udgivet i to fagfællebedømte videnskabelige artikler (Mathisen et al., 2021, 2022) og indgår som en del af en kommende ph.d.-afhandling. Resultaterne er desuden præsenteret i tre korte rapporter, der er udgivet af Forhandlingsfællesskabet og Danske Regioner i 2021, 2022 og 2023 (Mathisen & Rod, 2021, 2022, 2023). Yderligere detaljer kan findes i disse artikler og rapporter. Derudover præsenteres der også fund fra en specialeafhandling (van Eijk, 2022).

2.1 Materiale og metode

2.1.1 Medarbejdere i undersøgelsen

I denne undersøgelse anvender vi data fra medarbejdere inkluderet i Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte (*Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte: Opbygning Og Indhold*, 2020; Hvidtfeldt et al., 2017). Kohorten indeholder besvarelser fra Region Hovedstadens arbejdspladsvurderinger (kaldet TrivselOP) fra 2011, 2014 og 2017 samt administrative data om arbejdspladstilknøytning. Kohorten er desuden koblet til nationale registre. Vi anvender data fra arbejdspladsvurderingen i 2014 idet disse indeholder langt mere

detaljerede oplysninger om medarbejdernes arbejdsmiljø end senere arbejdspladsvurderinger.

I marts 2014 blev alle 37.720 medarbejdere på de somatiske og psykiatriske hospitaler og apoteker, samt i den sociale virksomhed, akutberedskabet og administrationen i Region Hovedstaden inviteret til at deltage i arbejdspladsvurderingen TrivselOP. I alt 31.823 (84%) medarbejdere besvarede spørgeskemaet. Af disse, ekskluderede vi en række medarbejdere ud fra relevante fælles og studiespecifikke kriterier. I alle delstudier ekskluderede vi: medarbejdere, som havde mangler eller fejl i data; medarbejdere, som emigrerede eller døde i løbet af studieperioderne; medarbejdere, som manglede information om arbejdsmiljøet eller andre variable; medarbejdere, der arbejdede som elever eller arbejdede under 18,5 timer om ugen; medarbejdere under 18 år ved undersøgelsens start.

I studiet omkring fastholdelse ekskluderede vi desuden medarbejdere over 59 år ved undersøgelsens start, for at undlade at inkludere medarbejdere, som havde mulighed for pensionering. I studiet omkring depression ekskluderede vi desuden medarbejdere, som arbejdede uden for Danmark (Montebello i Spanien), og de medarbejdere, som havde været i behandling for depression inden for 6 måneder før undersøgelsens start. For studierne af sygefravær og fastholdelse findes der flere detaljer i de videnskabelige artikler, som ligger til grund for dette kapitel (Mathisen et al., 2021, 2022). Studiet af depression er endnu ikke udgivet.

I studiet om sygefravær indgår 24.990 medarbejdere, i studiet om fastholdelse indgår 24.385 medarbejdere mens der i studiet om depression indgår 24.226 medarbejdere.

2.2.2 Jobgrupper

I analyserne af sygefravær og fastholdelse har vi ønsket at opdele analyserne på jobgruppe-niveau, for at undersøge om forholdene i arbejdsmiljøet påvirker de målte udfald i forskellig grad blandt forskellige medarbejdergrupper. For at have tilstrækkelig statistisk styrke til at påvise sammenhænge mellem faktorer i arbejdsmiljøet og de tre udfald, kræver det, at grupperne er forholdsvis store. Desværre betyder det, at medarbejdere med forskelligartede arbejdsfunktioner og arbejdsmiljø kan være grupperet sammen.

Grupperne er: Administrative ledere, administrative medarbejdere, andre sundhedsfaglige medarbejdere, læger, pædagogisk personale, service- og teknisk personale, social- og sundhedspersonale samt sygeplejersker.

Administrative ledere inkluderer direktører, stabschefer, vicedirektører, mv. samt akademiske ledere. Gruppen af *administrative medarbejdere* inkluderer akademiske

medarbejdere i administrationen, kontor- og IT-personale, lægesekretærer og socialrådgivere. *Andre sundhedsfaglige medarbejdere* inkluderer bioanalytikere, ergoterapeuter, fysioterapeuter, jordemødre, laboranter, radiografer, samt en række andre sundhedsfaglige medarbejdere. Gruppen af *læger* inkluderer reservelæger, hvis de som minimum er i gang med deres hoveduddannelse, samt læger højere i stillingshierarkiet. Læger i klinisk basisuddannelse og i introduktionsstillinger er ikke inkluderet, da de kun er ansat kort tid ad gangen. Gruppen af *pædagogisk personale* inkluderer socialpædagoger, pædagogiske medhjælpere samt andre pædagogiske medarbejdere. Gruppen af *service- og teknisk personale* inkluderer portører, rengøringsassistenter, servicemedarbejdere samt en række andre medarbejdergrupper. *Social og sundhedspersonale* inkluderer plejere, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedsmedhjælperer samt en række andre medarbejdergrupper. *Sygeplejersker* inkluderer sygeplejersker samt ledende sygeplejersker. I Bilag 2.2 vises en detaljeret oversigt over hvilke stillingsbetegnelser der er inkluderet i hver medarbejdergruppe. Som en specifik del af opdraget til dette delprojekt, har vi foretaget analyser af fastholdelse blandt *nye medarbejdere*. Disse blev defineret som medarbejdere, der havde under 2 års anciennitet i Region Hovedstaden ved undersøgelsens start.

2.2.3 Det psykosociale arbejdsmiljø

Vi måler det psykosociale arbejdsmiljø ved hjælp af svarene fra TrivselOP 2014. Spørgeskemaet inkluderer 39 spørgsmål, som dækker en lang række dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø, herunder anerkendelse, forebyggende indsatser, forudsigelighed, indflydelse, jobtilfredshed, kollegiale relationer, krav i arbejdet, krænkende hændelser, lederskab, oplevet kvalitet af arbejdet, retfærdighed, social kapital på arbejdspladsen, social støtte, rolleklarhed, stress, tillid og udviklingsmuligheder. Ud af de 39 spørgsmål stammer 23 fra det validerede og anerkendte COPSQ-II spørgeskema (Pejtersen et al., 2010), mens resten er udformet af HR-afdelingen, ledelsen og medarbejderrepræsentanter i Region Hovedstaden (Hvidtfeldt et al., 2017).

I analyserne af fastholdelse og jobtilfredshed anvender vi alle individuelle spørgsmål. Af disse, udvælger vi dem med størst betydning for udfaldet (målt som graden af *deviance / goodness-of-fit* de hver især bidrager med i de statistiske modeller). Vi foretog valget om at måle individuelle spørgsmål fremfor eksempelvis skalaer, da vi i indledende analyser af fastholdelse kunne se, at forskellige spørgsmål inkluderet i eventuelle skalaer havde meget forskellig sammenhæng med fastholdelse. For eksempel havde *tilfredshed med fremtidsudsigter i arbejdet* en meget stærk sammenhæng med fastholdelse, mens *tilfredshed med måden evner bruges på* havde en langt svagere sammenhæng. Analysen af jobtilfredshed udspringer af analysen af fastholdelse, og derfor anvender vi samme tilgang i denne.

I analyserne af sygefravær, depression og oplevet stress har vi sammensat de individuelle spørgsmål til en række skalaer, som i store træk følger skalaerne i det validerede COPSOQ-II spørgeskema (Pejtersen et al., 2010). I analyserne af sygefravær har vi anvendt skalaerne enkeltvis, da vi vurderede, at forebyggelsespotentialerne ville være lettest at fortolke, hvis ikke de indgik i kombinationer med hinanden. Eksempelvis vil det være vanskeligt at fortolke et eventuelt forebyggelsespotentiale for det anerkendte konstrukt *job strain* (som er en kombination af høje arbejdskrav og lav indflydelse), idet der kan opstå tvivl om hvorvidt eventuelle potentialer for at nedbringe sygefraværet hidrører til en reduktion af arbejdskravene eller en stigning i indflydelsen på arbejdet. I analysen af depression var det derimod ikke formålet at beregne et forebyggelsespotentiale, men derimod at undersøge de epidemiologiske sammenhænge. Derfor har vi her både anvendt skalaerne enkeltvis samt kombineret dem i tre anerkendte konstrukter: Job strain (en kombination af høje arbejdskrav og lav indflydelse på arbejdet), ubalance mellem indsats og belønning (en kombination af høje arbejdskrav samt lav anerkendelse og retfærdighed) og lav social kapital i arbejdsenheden (på individ-niveau, målt som et gennemsnitligt lavt niveau af samarbejde, tillid og retfærdighed). Da analysen af oplevet stress udspringer af analysen af depression, har vi anvendt samme tilgang i denne analyse. I Bilag 2.3 ses en oversigt over spørgsmålsformuleringer samt hvilke spørgsmål, som er inkluderet i de enkelte skalaer.

I analyserne, anvender vi besvarelsene på individniveau uden korrektion for intragrube-korrelation i f.eks. arbejdsenheder. En enkelt undtagelse er dog, at vi i analysen af fastholdelse analyserer social kapital aggregeret på arbejdsenhedsniveau. Her er der ikke taget højde for intragrube-korrelation, da det ikke var muligt i de anvendte statistiske modeller. Derfor kan konfidensintervallerne for denne faktor i denne analyse være for smalle.

2.2.4 Udfald

2.2.4.1 Sygefravær

Vi måler sygefraværet som andelen af faste arbejdstimer med sygefravær over en 12-måneders periode fra april 2014 til marts 2015. Sygefraværet bliver målt ved hjælp af Region Hovedstadens egne registreringer af sygefravær. Udover at måle det totale sygefravær, opdeler vi også sygefraværet efter længden på sygefraværsperioden, hhv. kort (1-3 dage), mellemlang (4-28 dage) og lang (29 dage eller mere).

2.2.4.2 Fastholdelse

Fastholdelse måles som potentialet for at nedbringe raten af medarbejderfrafald. Vi definerer et medarbejderfrafald som at en medarbejder ophører med at arbejde i Region Hovedstaden. Dette måler vi, ved at følge alle inkluderede medarbejdere i de administrative data i op til et år efter de havde besvaret spørgeskemaet (april 2014 til

marts 2015). Vi registrerer et frafald, hvis den enkelte medarbejders løntilknytning og ansættelse ophører permanent. Medarbejderne kan således skifte afdeling inden for Region Hovedstaden, uden at det tæller som et medarbejderfrafald.

2.2.4.3 Depression

Vi identificerer tilfælde af depression blandt medarbejderne ved at koble deres data fra TrivselOP til Landspatientregistret og Lægemiddelstatistikregistret. Vi definerer et tilfælde af depression som en registrering med hospitalsbehandling for depression (ICD-10: F32 og F33) eller udskrivning af antidepressiv medicin (ATC: N06A) inden for en toårig periode efter besvarelse af TrivselOP spørgeskemaet (april 2014 til marts 2016).

2.2.4.4 Jobtilfredshed og oplevet stress

Graden af jobtilfredshed og niveauet af oplevet stress kan anskues som kognitive og følelsesmæssige *reaktioner på* arbejdsmiljøet, snarere end *faktorer i* arbejdsmiljøet. Ud fra denne anskuelse, befinder disse reaktioner sig analytisk som en form for *mellemliggende variabel* mellem forholdene i det psykosociale arbejdsmiljø og sygefravær, medarbejderfrafald og depression. Desuden kan oplevet stress anskues som en indikator på medarbejdernes mentale helbred på kort sigt. Fordi det kan være vanskeligt at forestille sig en arbejdsmiljøindsats, som sigter direkte mod at forbedre disse kognitive og følelsesmæssige reaktioner, og fordi oplevet stress kan siges at være en indikator på det mentale helbred på den korte bane, har vi foretaget analyser, som ser på hvilke faktorer i arbejdsmiljøet der hænger sammen med jobtilfredshed og oplevet stress.

Vi måler jobtilfredshed og oplevet stress ved hjælp af en række spørgsmål i TrivselOP 2014. Vi definerede høj jobtilfredshed som det at have et højt niveau (den højeste tredjedel) af gennemsnitlig jobtilfredshed på tværs af fire spørgsmål, som spørger til generel tilfredshed, tilfredshed med fremtidsudsigter, tilfredshed med arbejdsmiljøet og tilfredshed med hvordan evner bruges.

Vi måler oplevet stress ved hjælp af et enkelt spørgsmål om hvorvidt og hvor ofte medarbejderne havde følt sig stresset inden for de seneste 6 måneder. Stress blev i spørgsmålet defineret som "... en tilstand, hvor man er irriteret, nervøs, anspændt og måske sover dårligt" (12). Vi definerer hyppig oplevet stress som det at have oplevet stress dagligt eller ugentligt, i modsætning til månedligt, af og til eller aldrig.

2.2.5 Analytiske metoder

I delstudierne om sygefravær og fastholdelse, ønsker vi at undersøge, i hvilken grad forbedringer i arbejdsmiljøet potentielt vil kunne medføre henholdsvis lavere sygefravær og højere grad af fastholdelse af medarbejdere, og hvilke faktorer, der har størst potentiale i den henseende. Til det formål simulerer vi hypotetiske forbedringer i de målte arbejdsmiljøfaktorer, og estimerer det forventede niveau af hhv. sygefravær og

medarbejderfrafald i disse simulerede scenarier. I scenarierne simulerer vi, at alle medarbejdere oplever et favorabelt arbejdsmiljø på de målte faktorer (øverste fjerdedel (75%-percentilen) eller højeste niveau på en 3 points skala). Vi estimerer både det samlede forebyggelsespotentiale, ved forbedringer i samtlige faktorer samtidig, og potentialet for hver enkelt faktor. Vi rapporterer disse potentialer som den procentvise forskel mellem det faktiske niveau af sygefravær og medarbejderfrafald og det estimerede niveau under de simulerede scenarier (kaldet *beregnet potentiale*) samt 95% konfidensintervaller (95% KI). Vi har desuden delt analyserne af det samlede forebyggelsespotentiale op på medarbejdergruppeniveau, for at undersøge om forebyggelsespotentialerne er lige store i alle medarbejdergrupper. I analyserne, hvor der ikke er delt op på medarbejdergruppeniveau, tager vi i de statistiske modeller højde for, at sygefraværet og medarbejderfrafaldet ikke er lige stort i de enkelte medarbejdergrupper. Ydermere præsenterer vi for fastholdelse, også det samlede forebyggelsespotentiale specifikt for gruppen af nye medarbejdere.

I delstudiet om depression ønsker vi at undersøge, i hvilken grad der findes epidemiologiske sammenhænge mellem arbejdsmiljøet og depression, og hvilke faktorer der i givet fald er vigtigst. Til det formål anvender vi logistiske regressionsmodeller og præsenterer resultaterne som odds ratioer (OR) og 95% konfidensintervaller. I analyserne af jobtilfredshed og oplevet stress ønsker vi ligeledes at undersøge, i hvilken grad der findes sammenhænge mellem arbejdsmiljøet og disse to udfald. Her har vi anvendt modificeret Poisson regression, og præsenterer resultaterne som risikoratioer (RR) og 95% konfidensintervaller.

Det vil kunne ses, at konfidensintervallerne varierer i størrelse og ensartethed på tværs af analyserne. Det skyldes variation i de variable der indgår i analyserne, samt i de statistiske metoder, der er brugt til at analysere dem.

2.2.5.1 Kausalitet

I epidemiologiske undersøgelser tilstræber man at måle såkaldte *kausale* sammenhænge, det vil sige sammenhænge, hvor man kan fastslå *om* og *med hvilken styrke* en årsag har en given effekt. Imidlertid er det vanskeligt at måle årsagssammenhænge præcist, blandt andet fordi årsager og effekter indgår i komplicerede samspil med hinanden. Man kan dog, som vi har gjort i denne undersøgelse, foretage en række metodiske valg, som gør, at man kan tilnærme sig kausale sammenhænge.

De tre hovedanalyser af sygefravær, fastholdelse og depression er såkaldt *prospektive* undersøgelser. Det vil sige, at sygefravær, frafald og depression først måles *efter* arbejdsmiljøfaktorerne, er målt. Det bidrager til en større sikkerhed for, at det er belastninger i arbejdsmiljøet, som er årsag til disse udfald og ikke omvendt.

De to mindre analyser af jobtilfredshed og oplevet stress er derimod *tværsnitsundersøgelser*, altså undersøgelser, hvor arbejdsmiljøfaktorerne, jobtilfredshed og oplevet stress er målt *samtidig*. Det betyder at man ikke med sikkerhed kan sige, om det er arbejdsmiljøfaktorerne der medfører høj jobtilfredshed eller oplevet stress, eller om det er graden af jobtilfredshed og oplevelsen af stress, der har betydning for hvordan man anskuer sit arbejdsmiljø. Disse tværsnitsanalyser kan dog stadig give en indikation på, hvilke betingelser i arbejdsmiljøet, der optræder samtidig med høj jobtilfredshed og hyppig stress. Der er altså i disse analyser mindre vished om kausalitet end i de prospektive undersøgelser af sygefravær, fastholdelse og depression.

I alle analyser justerer vi for en række sociale, demografiske og ansættelsesmæssige faktorer, herunder køn, alder, jobgruppe, anciennitet, og om man arbejder på fuld tid eller deltid. I delstudiet om depression har vi desuden justeret for, om medarbejderne tidligere har haft depression. De enkelte variable kan variere fra studie til studie, men er ikke yderligere nærmere specificeret her. Flere detaljer kan findes i de videnskabelige artikler, der ligger til grund for dette kapitel (Mathisen et al., 2021, 2022) samt i de tre korte rapporter (Mathisen & Rod, 2021, 2022, 2023). Det er dog ikke sikkert, at vi har taget højde for alle relevante faktorer i tilstrækkelig grad, og den kausale fortolkning, og især størrelsen af de fundne sammenhænge kan være påvirket af andre faktorer.

2.3 Resultater

2.3.1 Karakteristik af medarbejderne

Tabel 2.1 viser en række medarbejderkarakteristika for medarbejderne inkluderet i studiet om sygefravær (Mathisen et al., 2022). Der er kun små forskelle i disse karakteristika imellem de tre delstudier, og vi viser data fra dette delstudie, da der var flest medarbejdere inkluderet her.

Table 2.1. Beskrivende karakteristika for medarbejderne inkluderet i delstudiet om sygefravær. Tabellen er tilpasset fra Mathisen et al. 2022 (Mathisen et al., 2022).

| | Antal | % |
|------------------------------------|--------|-----|
| Total | 24.990 | 100 |
| Alderskategori | | |
| 18-34 år | 4797 | 19 |
| 35-44 år | 6762 | 27 |
| 45-54 år | 7117 | 28 |
| 55-64 år | 5651 | 23 |
| 65 år eller ældre | 663 | 3 |
| Køn | | |
| Kvinder | 19.674 | 79 |
| Mænd | 5316 | 21 |
| Job gruppe | | |
| Administrative ledere | 393 | 2 |
| Administrative medarbejdere | 4243 | 17 |
| Andre sundhedsfaglige medarbejdere | 3888 | 16 |
| Læger | 2863 | 11 |
| Pædagogisk personale | 633 | 3 |
| Service og teknisk personale | 2552 | 10 |
| Social- og sundhedspersonale | 1825 | 7 |
| Sygeplejersker | 8593 | 34 |
| Anciennitet | | |
| Mindre end 2 år | 4076 | 16 |
| 2-4 år | 4243 | 17 |
| 5-9 år | 6947 | 28 |
| 10-14 år | 3449 | 14 |
| 15-24 år | 3330 | 13 |
| 25 år eller mere | 2945 | 12 |
| Fuldtid / deltid | | |
| Fuld tid (37 t/uge eller mere) | 16.295 | 65 |
| Deltid (under 37 t/uge) | 8695 | 35 |

Omkring 4 ud af 5 medarbejdere var kvinder, og de fleste var mellem 35 og 54 år. Den største faggruppe var sygeplejersker, efterfulgt af administrative medarbejdere og andre sundhedsfaglige medarbejdere. Der er en stor spredning på anciennitet, hvor flest havde arbejdet mellem 5 og 9 år i Region Hovedstaden. To tredjedele af medarbejderne var på fuld tid, mens resten var på deltid.

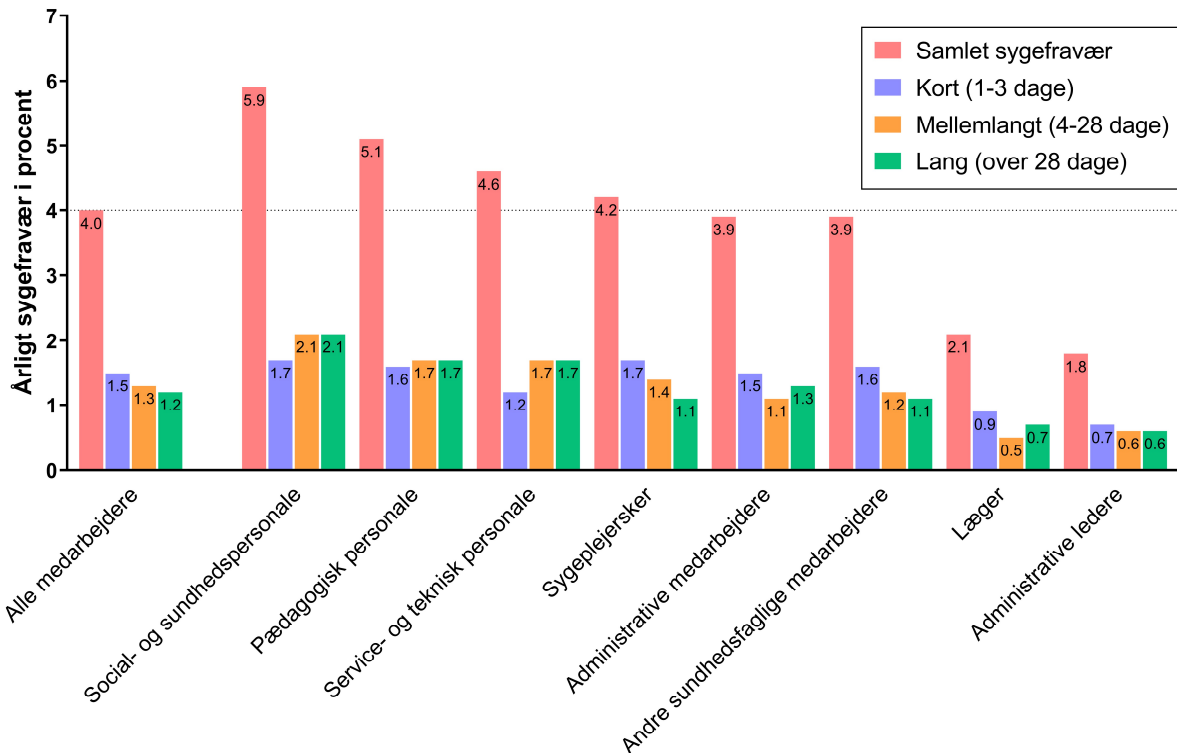
2.3.2 Sygefravær

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra delstudiet om sygefravær. Resultaterne er publiceret i Mathisen et al. 2022 (Mathisen et al., 2022). For de 24.990 medarbejdere, som indgår i dette delstudie, gik i gennemsnit 4% af alle arbejdstimer mellem april 2014 og marts 2015 til sygefravær. Ud af disse timer, gik 37% til kort sygefravær (1-3 dages

varighed), 32% gik til mellemlangt sygefravær (4-28 dages varighed) og 31% gik til langt sygefravær (over 28 dages varighed).

2.3.2.1 Sygefravær på tværs af medarbejdergrupper

Figur 2.1. Sygefravær i procent opgjort som andelen af sygefraværstimer ud af det samlede antal faste arbejdstimer i løbet af opfølgingsperioden (april 2014 – marts 2015) fordelt på medarbejdergrupper (N= 24.990). Figuren er tilpasset fra Mathisen et al. 2022 (Mathisen et al., 2022).



Som det ses i figur 2.1, havde administrative ledere (1,8%) og læger (2,1%) mindst sygefravær, mens social og sundhedspersonale (5,9%) og pædagogisk personale (5,1%) havde mest sygefravær. Det korterevarende sygefravær udgjorde en forholdsvis større andel af sygefraværet blandt sygeplejersker, læger og andre sundhedsfaglige medarbejdere end blandt andre personalegrupper, mens det længerevarende sygefravær udgjorde en forholdsvis større andel af sygefraværet blandt social- og sundhedspersonale og service- og teknisk personale end blandt andre personalegrupper.

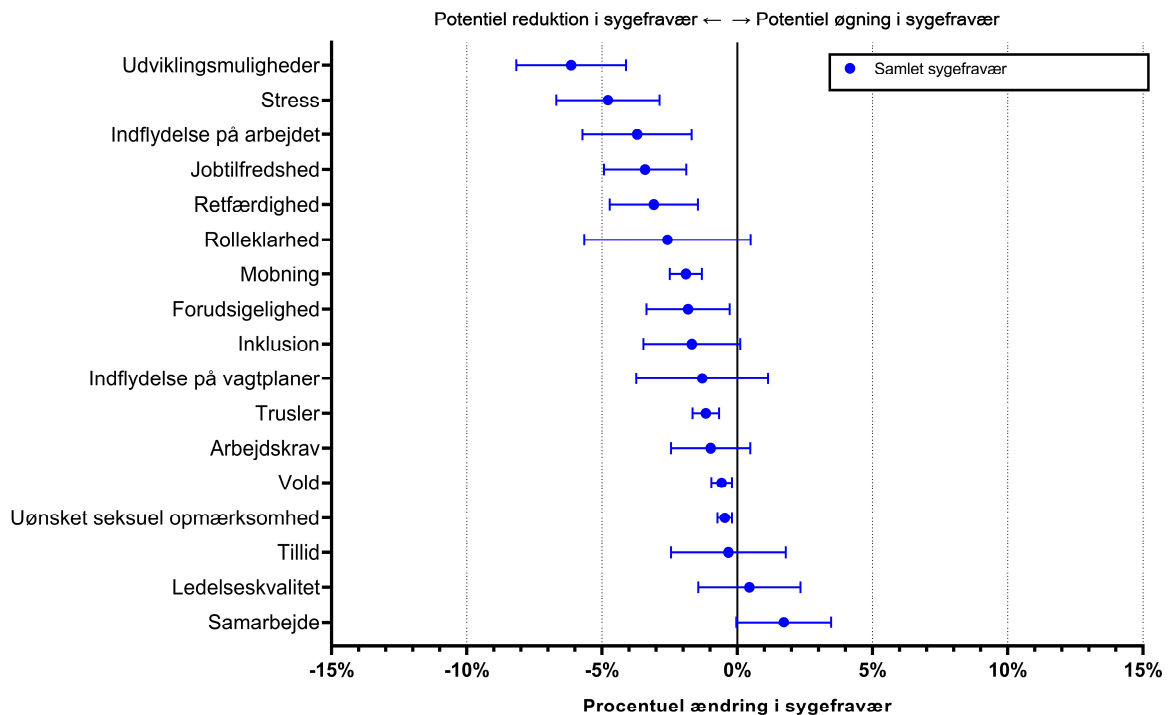
2.3.2.2 Potentiale for at nedbringe sygefraværet

Det beregnede potentiale for at nedbringe det samlede sygefravær var op til 30% (95% KI: 24% – 36%). Analyserne indikerede, at der var omtrent det samme potentiale for at nedbringe både det korte, mellemlange og lange sygefravær.

På tværs af alle medarbejdergrupper lå potentialet for at nedbringe det samlede sygefravær tæt på 30%, på nær for administrative ledere, hvor potentialet så ud til at være en anelse lavere (beregnet potentiale: 18%, 95% KI: 11% – 25%).

Figur 2.2 viser det beregnede potentiale for nedbringelse af sygefraværet gennem forbedringer i individuelle arbejdsmiljøfaktorer, altså hvis alle medarbejdere befandt sig i den bedste fjerdedel af hver enkelt arbejdsmiljøfaktor.

Figur 2.2. Beregnet potentiale for at nedbringe det samlede sygefravær gennem individuelle arbejdsmiljøforbedringer, hvis alle medarbejdere befandt sig i den bedste fjerdedel, inklusive 95% konfidensintervaller (N= 24.990). Figuren er tilpasset fra Mathisen et al. 2022 (Mathisen et al., 2022).



Figuren viser, at forbedringer i en række faktorer i arbejdsmiljøet potentielt kan bidrage til at nedbringe det samlede sygefravær. Især træder faktorerne *udviklingsmuligheder* (beregnet potentiale: -6,1%, 95% KI: -4,1% – -8,2%), *indflydelse på arbejdet* (beregnet potentiale: -3,7%, 95% KI: -1,7% – -5,7%) og *retfærdighed* (beregnet potentiale: -3,1%, 95% KI: -1,5% – -4,7%) frem, som nogle af de væsentlige faktorer at forbedre.

Udviklingsmuligheder dækker over medarbejdernes oplevelse af at kunne lære nyt gennem deres arbejde, mens *retfærdighed* beskriver medarbejdernes oplevelse af, om konflikter løses på en fair måde, og om arbejdet fordeles på retfærdig vis.

At sænke niveauet af (oplevet) *stress* (beregnet potentiale: -4,8%, 95% KI: -2,9% – -6,7%) og at øge *jobtilfredsheden* (beregnet potentiale: -3,4%, 95% KI: -1,9% – -4,9%), ser også ud til at have betydeligt potentiale for at nedbringe sygefraværet. Kapitel 3.5 viser analyser af, hvilke faktorer der hænger sammen med disse to reaktioner på arbejdsmiljøet. Vi fandt desuden små, men statistisk signifikante sammenhænge mellem eliminering af mobning, trusler, vold og uønsket seksuel opmærksomhed, og lavere sygefravær.

Det ser på den anden side ikke ud til, at forbedringer i ledelseskvalitet og samarbejde har et potentiale for at nedbringe sygefraværet. Det skyldes formentlig, at begge disse

faktorer kan yde indflydelse på sygefraværet gennem en række andre målte faktorer. Analysen skal derfor ikke nødvendigvis fortolkes således, at ledelseskvalitet og samarbejde ikke har nogen indflydelse på sygefraværet.

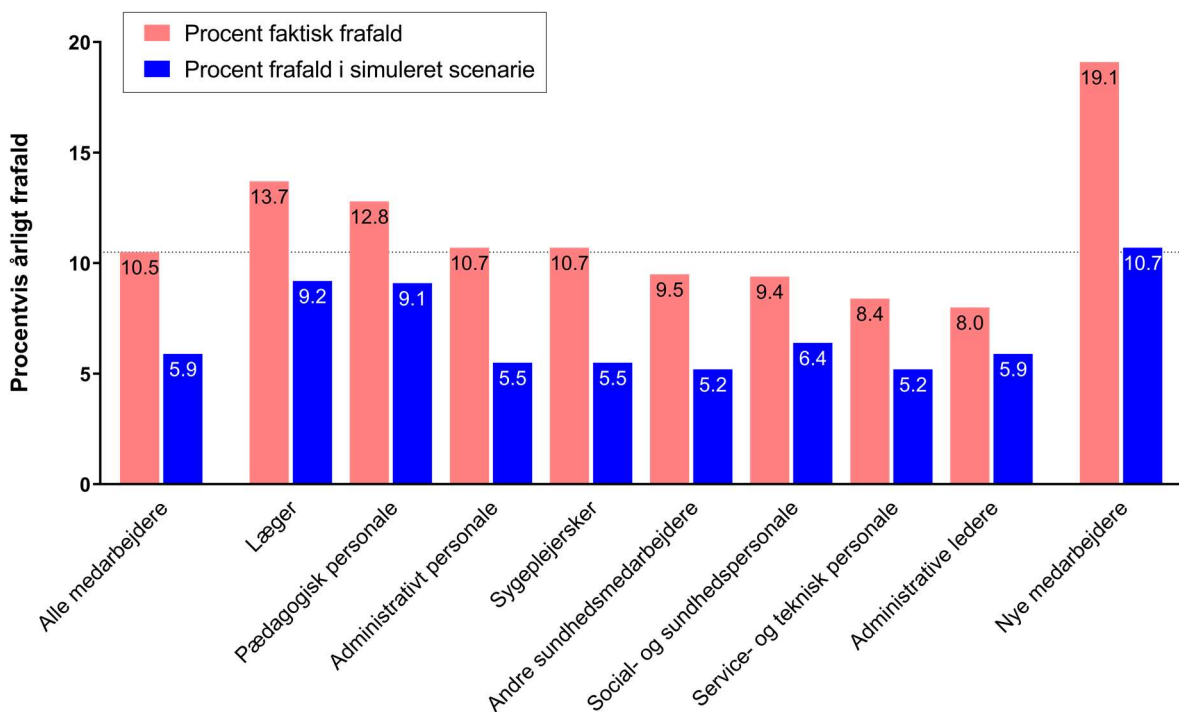
2.3.3 Fastholdelse

I dette afsnit præsenteres resultaterne fra delstudiet om fastholdelse. Resultaterne er publiceret i Mathisen et al. 2021 (Mathisen et al., 2021). Ud af de 24.385 medarbejdere, som er inkluderet i dette delstudie, var 2552 (10,5%) ikke længere ansat i Region Hovedstaden efter et års opfølgning (april 2014 – marts 2015).

2.3.3.1 Frafald og fastholdelsespotentiale på tværs af medarbejdergrupper

Figur 2.3 viser den faktiske procentdel af medarbejderne, som forlod arbejdspladsen i løbet af opfølgingsperioden, samt den beregnede procentdel af medarbejderne, som ville forlade arbejdspladsen i samme periode, i et simuleret scenarie, hvor alle antages at befinde sig i den bedste kategori af samtlige arbejdsmiljøfaktorer.

Figur 2.3. Det faktiske frafald mellem april 2014 og marts 2015, samt det beregnede frafald i et simuleret scenarie, hvor alle medarbejdere befandt sig i bedste kategori af alle arbejdsmiljøfaktorer (N= 24.385). Figuren er tilpasset fra Mathisen et al. 2021 (Mathisen et al., 2021).



Analyserne indikerer, at der er potentiale til at fastholde op til 44% (95% KI: 42% – 45%) af de medarbejdere, som ellers forlader regionale arbejdspladser inden for et år, gennem forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Potentialet for at fastholde flere medarbejdere gennem arbejdsmiljøforbedringer var størst for administrativt personale

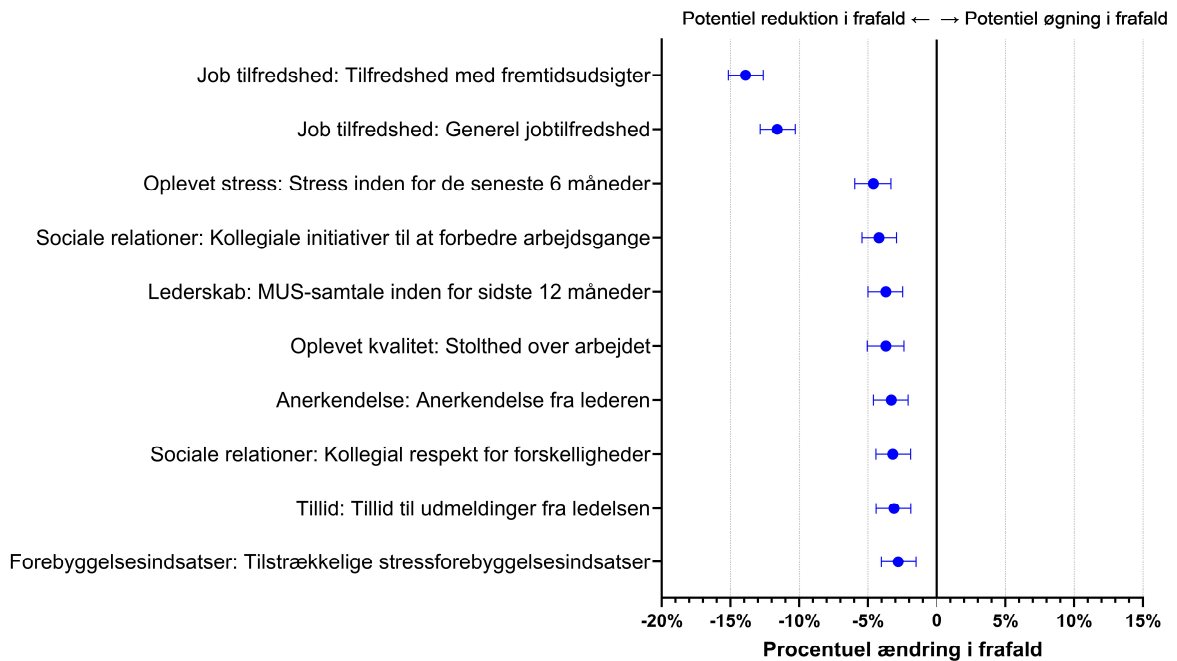
(beregnet potentiale: 49%, 95% KI: 47% – 51%), sygeplejersker (beregnet potentiale: 49%, 95% KI: 47% – 50%) og andre sundhedsmedarbejdere (beregnet potentiale: 45%, 95% KI: 43% – 47%). Det faktiske årlige frafald var størst blandt læger og pædagogisk personale, og mindst blandt administrative ledere og service- og teknisk personale.

Nye medarbejdere med mindre end to års anciennitet, havde et frafald på hele 19% i løbet af et år. Her ses ligeledes et stort potentiale for at fastholde flere medarbejdere (beregnet potentiale: 44%, 95% KI: 42% – 45%), hvis arbejdsmiljøet forbedres.

2.3.3.2 Arbejdsmiljøfaktorer med potentiale for øget fastholdelsen

Figur 2.4 viser det beregnede potentiale for at øge fastholdelsen af medarbejdere gennem forbedringer i enkelte arbejdsmiljøfaktorer, altså hvis alle medarbejder befandt sig i den bedste kategori af hver enkelt arbejdsmiljøfaktor. Der vises de 10 arbejdsmiljøfaktorer med stærkest sammenhæng.

Figur 2.4. Beregnet potentiale for at nedbringe medarbejderfrafaldet gennem forbedringer i individuelle arbejdsmiljøfaktorer, hvis medarbejderne befandt sig i den bedste kategori, inklusive 95% konfidensintervaller. De 10 faktorer med stærkest sammenhæng med fastholdelse er vist (N= 24.385). Figuren er tilpasset fra Mathisen et al. 2021 (Mathisen et al., 2021).



Analyserne indikerer, at forbedringer inden for *jobtilfredshed*, *stress*, *kollegiale relationer*, samt *lederskab* har det største potentiale til at fastholde flere medarbejdere. Især havde forbedringer i tilfredsheden med fremtidsudsigter (beregnet potentiale: -13,9% -, 95% KI: -12,6% – -15,2%) og den generelle jobtilfredshed (beregnet potentiale: -11,6%, 95% KI: -10,3% – -12,8%) et stort potentiale. Forbedringer i de kollegiale relationer, herunder

medarbejdernes oplevelse af at de selv og deres kolleger tager initiativ til at forbedre arbejdsgangene, samt giver plads til forskellighed i arbejdsgruppen, har ligeledes potentiale til at øge fastholdelsen. Det samme gælder en række faktorer vedrørende lederskab, herunder øget anerkendelse fra ledelsen, øget tillid til ledelsen samt det at have haft en medarbejderudviklingssamtale. Forbedring i stress-relaterede faktorer ser også ud til at have et stort potentiale for at nedbringe sygefraværet. Det gælder både en reduktion af oplevet stress, samt om forbedringer i om medarbejderne oplever en tilstrækkelig grad af stressforebyggelsesindsatser. Der er overordnet set kun små forskelle mellem medarbejdergrupperne (resultater ikke vist).

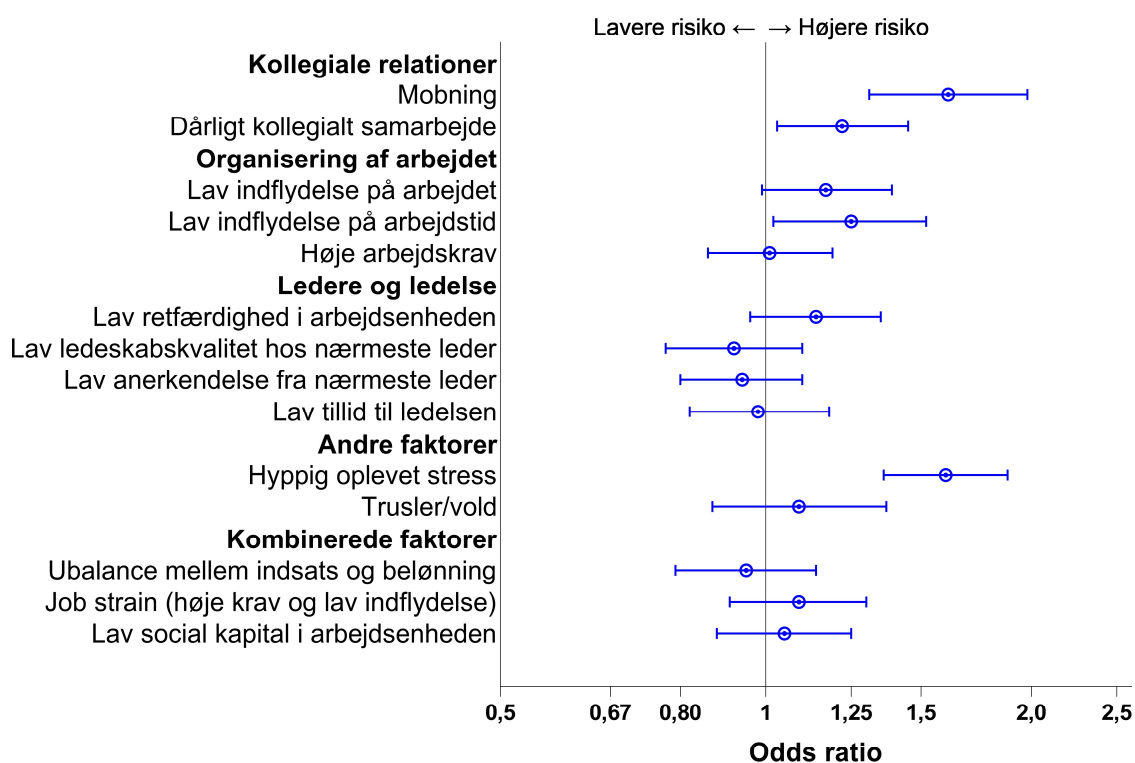
Blandt nye medarbejdere er de ovennævnte faktorer også blandt de væsentligste for fastholdelse. Desuden har faktorer som handler om *indflydelse*, forstået som at forslag og idéer bliver lyttet til og taget alvorligt, samt at have indflydelse på arbejdstid, også væsentlig betydning for fastholdelse blandt nye medarbejdere.

2.3.4 Depression

I dette afsnit præsenteres resultater fra delstudiet om depression. Blandt de 24.226 medarbejdere, som indgår i studiet, udviklede 703 (2,9%) behandlingskrævende depression i løbet af den toårige opfølgingsperiode. Depression forekom hyppigere blandt social- og sundhedspersonale, service- og teknisk personale, samt blandt administrative medarbejdere, sammenlignet med andre medarbejdergrupper. Da relativt få medarbejdere fik depression i løbet af undersøgelsen, er det ikke muligt at opdele analyserne på jobgruppeniveau.

2.3.4.1 Sammenhængen mellem arbejdsmiljøfaktorer og depression

Figur 2.5. Sammenhænge mellem arbejdsmiljøfaktorer og depression (N= 22.786), udtrykt som odds ratio og 95% konfidensintervaller.



Det var især medarbejdere, der oplevede mobning og hyppig stress, som havde en højere risiko for at udvikle depression sammenlignet med medarbejdere, der ikke oplevede disse belastninger. Medarbejdere, som blev mobbet, havde en 61% højere risiko for at udvikle depression (OR = 1,61, 95% KI: 1,31 – 1,98), sammenlignet med medarbejdere, som ikke blev mobbet. Medarbejdere, som oplevede at være stressede hyppigt (dvs. ugentligt eller dagligt) havde en 60% højere risiko for at udvikle depression (OR = 1,60, 95% KI: 1,36 – 1,88), sammenlignet med medarbejdere som sjældnere eller aldrig oplevede stress.

Også medarbejdere, som oplevede et dårligt kollegialt samarbejde, havde en højere risiko for depression (OR = 1,22, 95% KI: 1,03 – 1,45), sammenlignet med medarbejdere, som oplevede bedre kollegialt samarbejde. Endelig havde medarbejdere, som havde lav indflydelse på deres arbejdstid (OR = 1,25, 95% KI: 1,02 – 1,52) en højere risiko for depression end medarbejdere som oplevede mere indflydelse.

2.3.4.2 Arbejdsmiljøet blandt medarbejdere med og uden tidligere depression

Tabel 2.2. Forekomst i procent af de inkluderede arbejdsmiljøfaktorer blandt medarbejdere uden (N = 21.156) og med (N = 3070) tidligere depression.

| | Uden tidligere depression N = 21.156 | Med tidligere depression N = 3070 |
|---|---|--------------------------------------|
| Forekomst i procent | | |
| Kollegiale relationer | | |
| Mobning | 10 | 15 |
| Dårligt kollegialt samarbejde | 25 | 29 |
| Organisering af arbejdet | | |
| Lav indflydelse på arbejdet | 24 | 30 |
| Lav indflydelse på arbejdstid | 15 | 17 |
| Høje arbejdskrav | 36 | 40 |
| Ledere og ledelse | | |
| Lav retfærdighed i arbejdsenheden | 24 | 28 |
| Lav ledelseskvalitet hos nærmeste leder | 25 | 28 |
| Lav anerkendelse fra nærmeste leder | 33 | 38 |
| Lav tillid til ledelsen | 22 | 26 |
| Andre faktorer | | |
| Hyppig oplevet stress | 23 | 32 |
| Trusler/vold | 15 | 17 |
| Kombinerede faktorer | | |
| Lav social kapital i arbejdsenheden | 23 | 29 |
| Job strain (høje krav og lav indflydelse) | 22 | 25 |
| Ubalance mellem indsats og belønning | 21 | 24 |

For hyppig oplevet stress er antallet af medarbejdere hhv. N = 20.965 og N = 3041 grundet manglende data for nogle medarbejdere.

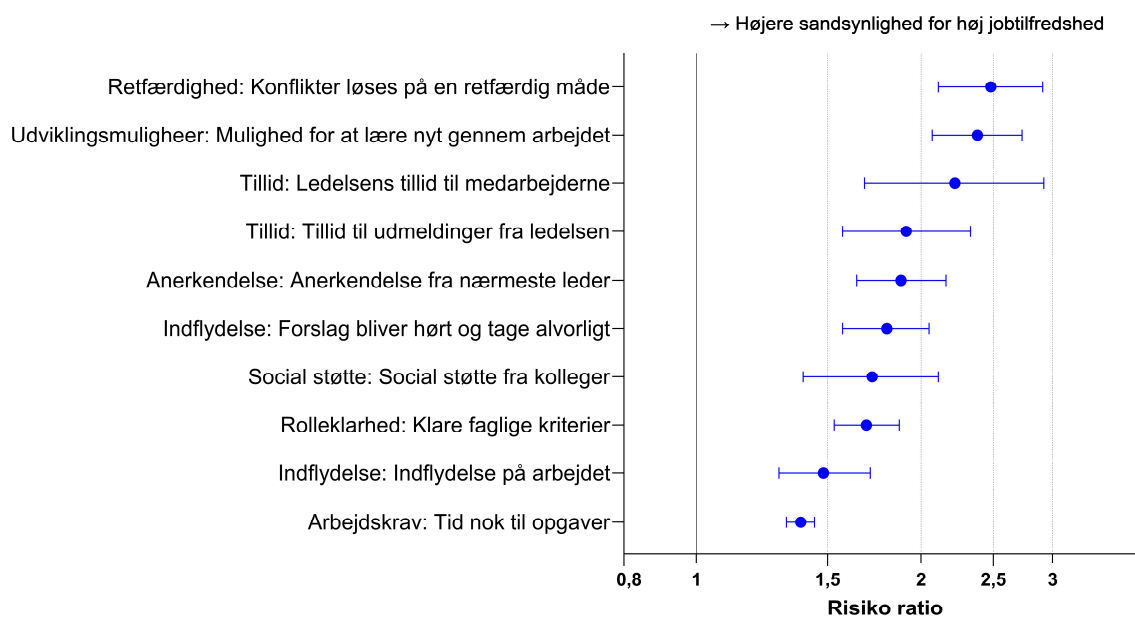
Medarbejdere, som tidligere har haft depression, oplever generelt et dårligere arbejdsmiljø på samtlige målte faktorer, sammenlignet med medarbejdere uden tidligere depression. Denne tendens er især tydelig for mobning og hyppig oplevet stress. I alt 16% af medarbejderne med tidligere depression rapporterede at være blevet mobbet i større eller mindre grad inden for det seneste år, mens dette gjorde sig gældende for 10% af medarbejderne uden tidligere depression. Hyppig stress opleves af 32% af medarbejderne med tidligere depression, og af 23% af medarbejderne uden tidligere depression.

2.3.5 Jobtilfredshed og oplevet stress

I dette afsnit præsenteres de to tværsnitsanalyser af sammenhængene mellem arbejdsmiljøet og hhv. jobtilfredshed og oplevet stress. Som tidligere nævnt er arbejdsmiljøfaktorerne, jobtilfredshed og oplevet stress målt i samme spørgeskema (dvs. på samme tid), og derfor kan det ikke med sikkerhed siges, om det er arbejdsmiljøfaktorerne der medfører høj jobtilfredshed eller hyppig stress, eller om det er graden af jobtilfredshed og oplevelsen af stress, der har betydning for, hvordan man anskuer sit arbejdsmiljø. Disse analyser kan dog stadig give en indikation af, hvilke

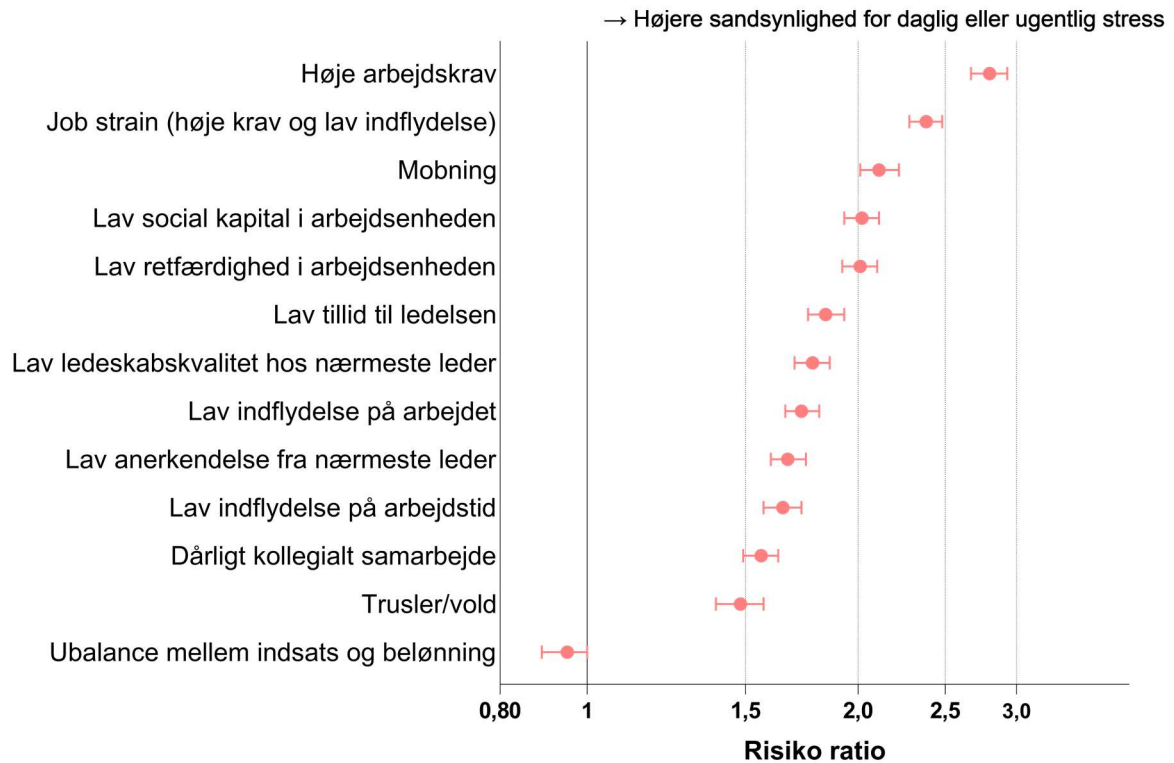
arbejds miljøfaktorer, der hænger sammen med en højere sandsynlighed for at opleve høj jobtilfredshed og hyppig stress. Da resultaterne stammer fra to forskellige delundersøgelser, er de inkluderede faktorer forskellige. Resultaterne om jobtilfredshed er rapporteret fra van Eijk (2022).

Figur 2.6. Sammenhænge mellem arbejdsmiljøfaktorer (de 10 med størst betydning) og sandsynligheden for at have høj gennemsnitlig jobtilfredshed (bedste tredjedel) udtrykt som risiko ratio og 95% konfidensintervaller (N= 30.291). Figuren er tilpasset fra van Eijk (2022).



Figur 2.6 viser, at blandt de vigtigste aspekter for jobtilfredsheden er en række af de faktorer, som indgår i den sociale kapital på arbejdspladsen, nemlig retfærdighed i form af en retfærdig løsning af konflikter, tillid til og fra ledelsen, og samarbejde i form af social støtte fra kollegerne. Derudover er der også en stor betydning af at opleve gode udviklingsmuligheder og høj indflydelse, samt at opleve anerkendelse fra ledelsen. Der ses generelt ingen væsentlige forskelle på tværs af jobgrupper.

Figur 2.7. Sammenhænge mellem en række arbejdsmiljøfaktorer og sandsynligheden for at opleve stress hyppigt (ugentligt eller dagligt), udtrykt som risiko ratio og 95% konfidensinterval (N= 24.006).



Figur 2.7 viser, at en lang række belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø er associeret med hyppig stress. Særligt høje arbejdskrav isoleret set, samt høje arbejdskrav i kombination med lav indflydelse på arbejdet (job strain) er associeret med en sandsynlighed for at opleve stress hyppigt. Høje arbejdskrav er i denne forbindelse defineret som at man oplever at have for lidt tid til sine arbejdsopgaver, samt ringe muligheder for at holde pauser i løbet af arbejdsdagen.

Desuden er der også højere sandsynlighed for hyppigt at opleve stress, hvis man oplever lav social kapital i arbejdsenheden (gennemsnitligt lavt niveau af tillid til ledelsen, retfærdighed i arbejdsenheden og kollegialt samarbejde), samt hvis man har lav tillid til ledelsen eller oplever lav retfærdighed i arbejdsenheden isoleret set. At være udsat for mobning hang også sammen med en højere sandsynlighed for at opleve stress hyppigt.

2.4 Diskussion og delkonklusion

Tilsammen giver undersøgelserne beskrevet i dette kapitel et billede af, at det psykosociale arbejdsmiljø med fordel kan være fokus for indsatser, som sigter mod at nedbringe sygefraværet og øge fastholdelsen på regionale arbejdspladser, samt mod at understøtte det mentale helbred blandt regionale medarbejdere. Ser man bort fra jobtilfredshed og oplevet stress, koncentrerer de væsentligste arbejdsmiljøfaktorer sig

om samarbejdet og relationerne mellem kolleger, og mellem medarbejdere og ledelsen, samt om muligheder for indflydelse og udvikling. Dette dækker dog over en vis forskel i hvilke faktorer, som havde størst betydning for de enkelte udfald. I forhold til at nedbringe sygefraværet, så det ud til at have størst betydning at øge medarbejdernes indflydelse på deres arbejde og deres udviklingsmuligheder. I forhold til fastholdelse så det ud til at være vigtigst at forbedre en række faktorer relateret til ledere og ledelsen samt det kollegiale samarbejde. For depression så det især ud til at problemer med de kollegiale relationer og samarbejdet havde en sammenhæng med depression.

Jobtilfredshed og oplevet stress havde desuden forholdsvis stærke sammenhænge med alle tre udfald (jobtilfredshed var dog ikke en del af analysen af depression). Analyser af sammenhænge mellem arbejdsmiljøet, jobtilfredshed og oplevet stress gav et billede af, at de samme faktorer som overordnet set var væsentligst for de tre hovedudfald (samarbejdet og relationerne mellem kolleger, og mellem ledelse og medarbejdere, samt muligheder for indflydelse og udvikling), i høj grad hænger sammen med jobtilfredshed og oplevet stress.

Desuden kan det fremhæves, at en række individuelle arbejdsmiljøfaktorer hænger sammen med sygefravær og fastholdelse. Det indikerer for det første, at der er mange indgange i arbejdsmiljøet til at reducere sygefravær og øge fastholdelsen, og for det andet at et generelt løft af arbejdsmiljøet kunne være relevant for at forbedre disse udfald. Analysen af depression peger derimod på, at det især er mobning og oplevet stress, som er vigtige risikofaktorer, hvilket indikerer, at et mere snævert fokus rettet mod disse faktorer med fordel kan anlægges, hvis man ønsker at forebygge depression blandt regionale medarbejdere.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at på trods af at analyserne af de tre hovedudfald var såkaldt *prospektive* (dvs. at arbejdsmiljøet måles inden udfaldene måles), samt at der blev justeret for en række andre faktorer med betydning for udfaldene, så kan de målte sammenhænge ikke nødvendigvis fortolkes kausalt, da samspillet mellem faktorerne er komplekst og ikke fuldstændig indfanges i disse analyser. Derfor kan man ikke nødvendigvis antage, at de sammenhænge som er fremkommet i disse studier, er et fuldstændig retvisende billede af de effekter man vil kunne forvente, hvis virkelig indsats i arbejdsmiljøet blev udført. På grund af undersøgelsernes størrelse og design, vurderes det dog at undersøgelserne kan give et vigtigt billede samspillet mellem det psykosociale arbejdsmiljø og sygefravær, fastholdelse og depression.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at disse analyser er baseret på en gennemsnitsbetragtning på tværs af alle afdelinger Region Hovedstaden. De ovennævnte faktorer kan derfor tjene som inspiration til, hvor sådanne indsats kan

sætte ind, men der er formentligt behov for indsatser, der tager højde for de konkrete arbejdsmiljøudfordringer og kontekster lokalt på de enkelte afdelinger.

Resultaterne fra de tre delstudier er overordnet konsistente med den øvrige forskningslitteratur på området, og bidrager også med ny viden. I forhold til sygefravær er der god evidens for sammenhænge mellem indflydelse og udviklingsmuligheder (Duchaine et al., 2020; Taibi et al., 2021), retfærdighed (Taibi et al., 2021) og mobning (Boudrias et al., 2021; Taibi et al., 2021) og sygefravær. I forhold til fastholdelse er der ligeledes god evidens for at en lang række faktorer i arbejdsmiljøet hænger sammen med medarbejderfrafald, herunder jobtilfredshed, stress, faktorer relateret til ledelse og til det kollegiale samarbejde (Halter et al., 2017; Rubenstein et al., 2018). Endelig har andre forskningsstudier peget på, at udsættelse for mobning er den faktor i arbejdsmiljøet der er forbundet med størst risiko for at udvikle depression (Mikkelsen et al., 2021).

Kun få studier har på lignende vis undersøgt potentialet for at sænke sygefraværet og øge fastholdelsen ved at forbedre arbejdsmiljøet over en bred kam. I lighed med denne undersøgelse, har to danske studier har peget på, at overordnede forbedringer i arbejdsmiljøet har potentiale til at kunne nedbringe op til 30% af sygefraværet blandt hhv. medarbejdere i en bred vifte af professioner (Nielsen et al., 2006) og medarbejdere med patient/klient kontakt (Rugulies et al., 2007). Der findes ikke, efter vores bedste overbevisning, sammenlignelige studier af potentialet for at forebygge medarbejderfrafald. Resultaterne er således overordnet set samstemmende med tidligere forskning, men peger som noget nyt på et betydeligt potentiale for at reducere sygefraværet og øge fastholdelsen gennem forbedringer i arbejdsmiljøet specifikt på danske regionale arbejdspladser.

Kapitel 3: Viden der virker – metodiske perspektiver på en lærende tilgang

Formålet med PARA-projektet er, som beskrevet i kapitel 1, at *øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på arbejdsmiljøet på de regionale arbejdspladser og i en regional kontekst således, at forskningen kan anvendes som et fundament, som de regionale arbejdsmiljøorganisationer kan omsætte til konkrete handlinger i deres arbejdsmiljøindsatser*. Projektet har været centreret om de fem fokusområder, som Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet i opdraget har ønsket. Forskningsprojektet sætter altså fokus på *viden der har en positiv effekt* – det handler om *viden der virker*. Men hvad forstår vi ved *viden*? Og hvad forstår vi ved *virksomheder* eller *positiv effekt*? Disse spørgsmål tager vi op i *første del* af kapitlet og sætter dermed fokus på grundlæggende spørgsmål i relation til *videnskabelse*, metode og forskningsgrundlag. I *anden del* beskriver vi en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. Vi viser samtidig, hvordan viden fra første fase af PARA er blevet oversat til prototyper for procesguidelines og fokusområdeguidelines eksemplificeret med afsæt i to fokusområder; *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring*. Viden fra første fase samt prototyper for guidelines udgør grundlaget for samarbejdet med arbejdspladserne og de efterfølgende kapitlers beskrivelse af, hvordan arbejdspladserne virkeliggør viden i praksis. Kapitlet skal læses som en refleksion over PARA-projektets ambitioner samt som en redegørelse for, hvordan denne refleksion er kommet til at ligge til grund for de guidelines, som er blevet udviklet og brugt i projektet.

3.1 Viden der virker

Hvordan vi forstår viden og virkninger har konkrete implikationer for vores blik på, hvad det er for en viden, der er blevet skabt gennem PARA-projektets forskellige metodiske tilgange. Det vedrører bl.a., hvordan viden oversættes og på sigt kan blive relevant og brugbar på arbejdspladserne, så den kan understøtte fremtidige bæredygtige arbejdsmiljøindsatser. Det handler både om den viden om de respektive fokusområder, som blev skabt i PARA's *første fase*, kortlægningsfasen, hvor der på baggrund af litteraturstudier, interview med arbejdsmiljøressourcepersoner, gennemførelse af workshop med arbejdspladser samt erfaringer fra *Ekspertrådgivning og inspiration*, blev etableret et grundlag for at udvikle prototyper af guidelines (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). Men det handler også om den *praksisviden*, som er blevet skabt i projektets *anden fase*, hvor arbejdspladserne – i samspil med forskerne – tog fat i guidelines og omsatte dem til praksis. Arbejdspladserne gennemførte en lærende kortlægning af arbejdsmiljøet og afprøvede prøvehandling og indsatser, igangsat på baggrund af en lærende tilgang. Hensigten var bl.a. at sikre at prøvehandling og indsatser blev knyttet

til problemstillingernes konkrete fremtrædelse i den specifikke kontekst, og dermed gøre dem arbejdspladsnære og -relevante. Samtidig knytter det an til PARA-projektets grundlæggende tilgang, hvor inddragelse og indflydelse ligeledes bidrager til at medarbejdernes faglige viden sættes i spil, og sikrer at prøvehandling og indsats tager afsæt i arbejdsmiljøproblemstillingernes aktuelle fremtrædelsesformer.

At tilvejebringe *viden der virker*, implicerer i sit afsæt et genstandsfelt med en problemstilling, som den pågældende viden skal *virke* i forhold til. I sin mest enkle form kan *viden der virker* ideelt set have fokus på en årsags-virknings-relation, hvor viden bringes i spil som en indsats, der fremmer en given virkning, fx i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø. I den henseende kan projektets formål reformuleres som et ønske om at identificere sammenhænge, der skaber vedvarende forandringer efter følgende logik:

Problemidentifikation af arbejdsmiljøproblem inden for et fokusområde →
Viden der kan udpege bestemte handlinger, fx ved at følge en specifik
(evidensbaseret) indsats → Praktisering/ implementering af indsatsen →
Positiv forandring i arbejdsmiljøet = Klar evidens for at denne procedure
har en positiv virkning på arbejdsmiljøproblemet

En sådan forståelse læner sig op ad en tiltro til en teknisk rationalitet, som for eksempel har været kendetegnende for den oprindeligt klassiske effektevaluering i 60'erne og for nyligt også det, som undertiden benævnes evidensbølgen (Krogstrup, 2016, 206ff). En teknisk rationalitet er bl.a. koblet til en forestilling om, at "...*hvis offentlig politik og programmer [fx arbejdsmiljøindsatser] var baseret på en videnskabelig viden, ville det føre til optimal og effektiv udnyttelse...*" (op. cit). Disse rationaler rejser imidlertid nogle udfordringer og spørgsmål. Blandt andet stilles der, med afsæt i forståelser af organisationers tilblivelse og kompleksitet, grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt præmisserne for en sådan teknisk rationalitet er tilstrækkelig begrundet (Stacey, 2001, 2012; Weick, 1995; Hernes, 2014; se også Flyvbjerg, 1991).

I det følgende belyser vi tre af projektets helt fundamentale begreber nemlig *viden*, *virksomheder* (at virke), som står i et forhold til *effekt* samt *problemstillinger*, der i projektet også knyttes til de fem fokusområder, altså de arbejdsmiljømæssige problemstillinger som projektet grundlæggende ønsker skal blive bedre. Ved at belyse disse begreber og deres indbyrdes sammenhæng, stilles der samtidig skarpt på projektets forandringsforståelse.

Viden...

Projektet sigter på at tilvejebringe *viden* om indsats, der kan bidrage til positive forbedringer, virkninger, i arbejdsmiljøet. En klassisk og grundlæggende definition af

viden tilskrives typisk Platon og siger at viden er *sand, begrundet overbevisning*. Projektet her søger at tilvejebringe viden, der med en begrundet overbevisning kan antages fremadrettet at *virke* i forskellige arbejdsmiljøer på tværs af forskellige kontekster med henblik på at forbedre disse. Om den pågældende viden er sand har altid været en grundlæggende udfordring i ovenstående forståelse. Sandheden er typisk et empirisk spørgsmål. Den er altid modificerbar og skal afprøves og undersøges.

Projektet her sigtede i kortlægningsfasen på at spørge til den aktuelt *mest velbegrundede* viden i relation til de gældende fokusområder. Her blev trukket på tidligere kortlægning, opdatering af forskningsviden samt suppleret med søgningen inden for de respektive fokusområder (se PARA's indledende kortlægningsrapport, Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). I den forbindelse blev der også gennemført interviews med arbejdsmiljøressourcepersoner inden for regionerne samt workshops med arbejdspladser, der havde erfaringer med at arbejde med problemstillinger inden for fokusområderne. Denne viden blev blandt andet omsat til en prototype i form af en procesguideline samt fem fokusområdeguidelines – en inden for hvert fokusområde. Guidelines indeholder således viden, der kan understøtte psykosociale arbejdsmiljøindsatser og udvikling af arbejdsmiljøkompetence på regionale arbejdspladser, og denne viden er siden blevet bragt i spil i praksis med henblik på at vurdere, i hvilket omfang den synes at fungere i de relevante kontekster, herunder hvilke muligheder og barrierer, der er for netop at få viden til at virke i praksis.

Projektets tilgang knytter således også an til dimensioner i en anden klassisk forståelse af viden, som peger på, at der findes flere grundlæggende vidensformer, Aristoteles' triade (Aristotle, 2000): Episteme, techne og phronesis (se fx Flyvbjerg, 1991, 2001; Petersén & Olsson, 2015). Epistemisk viden er den teoretisk-videnskabelige viden, der sigter på at være universel og gyldig på tværs af tid og rum, på tværs af kontekster. Epistemisk viden er det, som ofte ligger højt i evidenshierarkiet. Techne er en teknisk viden eller kyndighed, der har en overvejende instrumentel, praktisk og produktiv orientering. Techne har i højere grad fokus på dét, der virker i en given kontekst, end på om det er gyldigt (sandt?) på tværs af kontekster. Endelig er der den tredje vidensform, som benævnes phronetisk viden. Phronesis indbefatter en praktisk-etisk dimension, der er sensitiv overfor det kontekstnære og praktiske. Praksis er grundlæggende også forbundet med værdi-domme, som er vævet ind i den praktiske udøvelse af fx en profession. En sådan videnforståelse bliver sat tydeligt på spidsen, når fagprofessionelle fx ikke kan forlige sig på episteme eller evidensbaseret viden, eller når sådanne vidensformer eksisterer på samme tid, men forskriver modsætningsfulde praksisser, altså paradoksale situationer, som stiller deltagerne i et potentielt psykosocialt belastende dilemma.

Disse vidensformer fletter sig ofte ind i hinanden. Dette gælder særligt, når vi taler om viden-skabelse på et grundlæggende anvendelsesorienteret område som det psykosociale arbejdsmiljø. Det kan argumenteres at projektet, med sin afdækning af litteratur i tilknytning til de respektive fokusområder, har et særligt øje til den epistemiske viden, og at afdækning gennem workshops, interview og samarbejdsprojekter knytter an til de to andre videnformer, techne og phronesis. Men i praksis vil det meste af forskningslitteraturen allerede kombinere dem. Det skyldes, at forskningslitteratur, der forsøger at beskrive, hvordan interventioner virker inden for specifikke arbejdsmiljøproblemstillinger og/eller fokusområder, typisk indbefatter viden, der fx beskriver fremgangsmåder og argumenterer for praktisk-produktive virkninger i genstandsfeltet. Sådanne interventioner vil også ofte knytte an til praktisk-etiske problemstillinger, der væves sammen med etisk-faglige betragtninger om kvalitet mv. Randomiserede kontrollerede forsøg (RCT) har tidligere været et ideal for studiet af interventioners virkninger. Sådanne tilgange sætter det epistemiske viden-ideal i højsædet og tillægger ikke konteksten – og praksis-viden (phronetisk og techne) nogen større betydning. Men i de seneste årtier er der som nævnt sat stadig flere spørgsmål ved kvaliteten af denne viden, netop fordi den ikke tager tilstrækkelig højde for, at der findes andre videnformer (se også Nielsen & Miraglia, 2017), der i højere grad er i stand til at indfange det specifikke og det kontekstnære, som er helt afgørende at være opmærksom på, når man skal arbejde med indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø.

Viden der virker: Guidelines, værktøjer og pakker af viden

Begrebet *Guidelines* blev etableret i PARA's forberedelsesfase. Baggrunden var, at der blandt nogle af parternes interessenter, var en vis skepsis overfor bæredygtigheden af den meget udbredte fokus på værktøjer til at løse arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Der findes mange gode videnbaserede værktøjer. Men det at finde det rigtige værktøj til en problemstilling, der er uklar, er i sig selv meget vanskelig. Dertil kommer, at praktiseringen af værktøjer forudsætter kundskaber til at få dem til at virke. Værktøjer er således afgørende virke- og hjælpemidler. Men de kan også blive "tekniske fix", der lider under mangel på tilpasning, eller oversættelse, til den nye sammenhæng. Oversættelse handler fx om, at måden hvorpå facilitering og brug af værktøjer praktiseres, kan have afgørende indflydelse på om værktøjerne får den ønskede virkning og at det også er afgørende, hvorvidt den sammenhæng, hvori de bringes i anvendelse, faktisk afspejler den type af sammenhæng, som værktøjet er udviklet til brug for. *Hvordan oversættes et værktøj udviklet inden for bilindustrien til socialområdet? Hvordan oversættes et patientjournalssystem udviklet til et amerikansk marked, til en skandinavisk velfærdsmodel?* Om oversættelsen fungerer, kan have store konsekvenser for, om værktøjet lykkes med at understøtte det, som er intentionerne med værktøjet, fx at understøtte arbejdsgange, så kvalitet i arbejde og ydelser øges.

Selvom der var en sund skepsis overfor værktøjer, var ønsket stadig, at PARA skulle resultere i udvikling, opsamling og beskrivelse af *viden, som andre arbejdspladser efterfølgende ville kunne bringe i anvendelse*, med henblik på dels at skabe et bedre arbejdsmiljø i deres arbejdspladssammenhæng, dels udvikle viden og færdigheder vedr. arbejdsmiljøindsatser. I mangel af et mere præcist udtryk blev *guideline* dermed etableret. Blandt andet blev der peget på, at *guidelines* kunne have fokus på i højere grad at observere og senere bringe den *procesviden* i spil som praktiseringen af *guidelines* i løbet af PARA' afdækkede. At *guidelines* var mindre regelorienterede og mere fokuserede på at vejlede processuelt.

I den forskningsmæssige tilgang kom denne brug af begrebet *guidelines* til udtryk på to måder: Dels ved at have opmærksomhed på kontekstens betydning mhp. at kunne beskrive opmærksomhedspunkter og handlemuligheder og dermed tage højde for dette ved fremtidig brug af *guidelines*. Dels ved at være opmærksom på, hvordan *procesviden*, fx facilitering, processtyring, mv, spiller en rolle for at *guidelines* kan virkeliggøres, mhp. at beskrive sådanne praksisser i tilknytning til anvendelsen af *guidelines*.

Vi har her allerede benyttet flere benævnelser af viden, som noget der er "pakket" med henblik på at påvirke noget i en given retning: En *ind-sats sætter ind* for at opnå noget. En *inter-vention* handler på samme måde, om at *komme imellem* noget. Med disse begreber betones, hvordan viden "udpakkes" i bestræbelserne på at *virkeliggøre* viden i en praksissammenhæng. *Guide-lines, værk-tøjer, redskaber* og *metoder* bærer alle på betydninger, hvor viden netop er pakket på bestemte måder med henblik på at påvirke, intervenere, sætte ind, interagere, ændre praksisser mv. og derigennem skabe forandringer. Begreberne kan i sig bære forskellige betydninger og appellere til forskellige publikummer. For eksempel bruges *metoder* og *interventioner* oftere i en akademisk og/eller videnskabelig praksis, mens *værktøjer* og *redskaber* oftere bruges bredt, men også ofte i en praksissammenhæng, hvor de typisk præsenterer viden med hovedvægten på den tekniske, instrumentelle og foreskrivende viden (techne), der skal vise vejen for

praktikerne. Også her kan der være forventninger om at fænomenerne er afprøvet, men kravene vil sjældent have samme dybde. Der kan dermed også være forbundet forskellige typer af krav til, hvilken type af forventning om afprøvning, og eventuelt evidens, der er knyttet til de specifikke vidensformers mobilisering.

Viden der mobiliseres, spredes, oversættes og læres

Når man gerne vil have viden til at 'virke', bliver spørgsmålet om, i hvilket omfang, og hvordan, viden kan *oversættes*, fx i form af metoder, guidelines eller værktøjer, vigtigt. Sammenhænge mellem forsknings- og praksisviden inden for arbejdsmiljøet er i de senere år fx blevet belyst i bogen *Viden der virker* (Malmros, 2018) samt i *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø* (Gensby et al., 2019). Sidstnævnte har desuden en omfattende redegørelse for tilgang til og forståelse for en række af de centrale begreber: viden-spredning, -overførsel, -udveksling, -brobygning, -aktivisme og -oversættelse. Et nyligt nummer af Tidsskrift for Arbejdsliv med temaet *Der skal to til tango – Samspil mellem arbejdslivsviden og praksis* (Nielsen et al., 2021), har ligeledes adresseret temaet. Spørgsmål om interventioners virkninger, hvordan interventioner virker – og hvordan der kan skabes viden om deres virkninger, er til debat (Nielsen & Miraglia, 2017). Temaer om hvordan viden kan mobiliseres, spredes og oversættes mellem forskning og reguleringspraksis (Nielsen & Hansen, 2012), oversættes fra ideer og koncepter (Røvik, 2009; 2016; Hagedorn-Rasmussen, 2000), eller læres (Lave & Wenger, 1991; Elkjaer, 2004; 2005; 2020) er desuden grundlæggende videnskabelige diskussioner. Alle disse tilgange berører spørgsmålet om, hvordan viden virkeliggøres i relevante praksisser: Hvordan viden – der ofte først forstås som en epistemisk viden – tilegnes og bliver flettet sammen med den sociale, kontekstuelle og sociale praksis, så viden *faktisk virker*. Færdigheder, kompetencer og videns kropslige, relationelle, situationelle karakter bliver her videnformer, som anerkendes som en *nødvendig* delmængde for at den epistemiske viden overhovedet kan resultere i det, som er dens intention.

Udfordringen består i, at (universel) viden, der forsøges spredt på *tværs af kontekster*, ofte viser sig at skabe problemer, når den møder praksis, fordi konteksten faktisk har en afgørende betydning. Præmisserne for den 'universelle' viden er derfor ikke korrekte. Sociale interventioner udviklet i en amerikansk kontekst, opfører sig anderledes i en dansk kontekst, ligesom en sundhedsplatform gør. For at forstå sådanne udfordringer er vi derfor nød til at anerkende vidensbegrebets flerdimensionelle karakteristika. Eller sat på spidsen: *Et værktøj – eller en guideline – viser først sit værd som viden, når det viser sine (effektive) virkninger i mødet med praksis. Et videnbaseret værktøj er ikke viden uden dets kontekst.* Viden – og læring – kalder her på en praksisbaseret tilgang, hvor viden kun bliver *optaget* i et socialt felt, fx et arbejdsfællesskab, i kraft af at arbejdsfællesskabet anerkender den pågældende videns potentielle bidrag til det, som arbejdsfællesskabet finder relevant. På den ene side betyder det, at viden bliver integreret, hvis og når det giver mening i relation til kerneopgaven. Viden vil ofte blive selekteret, fortolket og

tilpasset i en oversættelsesproces, så det *giver mening* i den sociale praksis (Weick, 1995). Hermed berøres andre vigtige flader til arbejdsmiljøets tilblivelse og PARA's tilgang: Indflydelse er et grundvilkår i en sådan tilgang, idet deltagerne erfaringsgrundlag fundamentalt er med til at forme og skabe den viden-praksis, som læres. Viden overføres, men den refortolkes, tilpasses og genskabes også organisk i de eksisterende individuelle og sociale praksisser. Der sker således det, som er blevet beskrevet som *jobcrafting* (Wrzesniewski & Dutton 2001).

I forhold til PARA-projektets formål og undersøgelsesdesign er disse opmærksomhedspunkter vigtige i forhold til:

- PARA-projektets brug af guidelines baseret på forskningsbaseret viden og erfaringer fra praksis, som blev kortlagt i første fase;
- PARA-projektets ambition om at arbejde sammen med regionale arbejdspladser, hvor viden bringes i spil, og hvor forskerne samtidig undersøger, hvordan denne viden virker i praksis,
- hvordan viden fra PARA kan spredes til gavn for andre arbejdspladser, fx gennem reformulerede guidelines, inddragelse af aktører, der kan understøtte brugen af guidelines, undervisning mv.

... der virker: At skabe rammerne omkring bæredygtige arbejdsmiljø-indsatser

I PARA-sammenhæng bliver ovenstående relevant i spørgsmålet om, hvordan guidelines kan mobilisere forskellige aktører på arbejdspladsen med henblik på at realisere den viden, som ligger i guidelines. Brugen af guidelines har således *både* et procesperspektiv *samt* et indholdsmæssigt perspektiv i relation til problemstillinger knyttet til fokusområderne: Guidelines skal med hensyn til procesperspektivet bidrage med opmærksomhed på at opbygge handlekompetencer og –kapaciteter (det lærende perspektiv), der kan bidrage til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser. Med hensyn til det indholdsmæssige tilsigter tematikkerne at rejse opmærksomhed på de aktuelt kendte problemstillinger – identificeret gennem første fase af PARA – inden for det respektive fokusområde. Som vi skal se eksempler på, sker det fx ved at aktører oversætter og faciliterer dialoger med medarbejdere og ledere, der undersøger deres arbejdsmiljø inden for relevante temaer og problemstillinger, hvilket åbner for identifikation af mulige prøvehandlinger. Faciliteringen åbner for udforskning, så handlinger, der med en begrundet overbevisning vil virke, kan udvælges som prøvehandling. Facilitering er i den forbindelse en praksisform, der kan være afgørende i netop oversættelse af guidelines og brug af forskellige redskaber. Facilitering betyder grundlæggende *at gøre let* og diskuteres som led i netop oversættelsesprocesser, der skal bidrage til virkeliggørelse af viden, fx evidensbaseret viden (Berta et al. 2015; Harvey et al., 2002; se også Hagedorn-Rasmussen, 2019). Med hensyn til fokusområdernes indholdsmæssige perspektiver, sker oversættelse bl.a. gennem dialogiske metoder, der faciliteres og

aktiverer undersøgelse af arbejdsmiljøet med afsæt i kendte styrker og problemstillinger inden for de givne fokusområder. Herigennem aktiveres forskningsbaseret viden om fokusområderne fra kortlægningen og gøres kontekstnært gennem deltageres reformulering, der sker med afsæt i deres egen praksis.

En lærende tilgang sigter på at mobilisere deltagerne og skaber dermed et indflydelsesrum, der medfører, at *deres viden* om arbejdsgange, faglige redskaber, formelle og uformelle sociale strukturer og kerneopgaven bliver afgørende for arbejdsmiljøindsatserne og kan bidrage til at gøre dem bæredygtige. Intentionen med guidelines er, at en afgørende del af dette mobiliseres og aktiveres, når guidelines bliver brugt. Men denne realisering af guidelines er ikke uden udfordringer, hvilket ovenstående betragtninger om viden og videnforståelser netop har været med til at perspektivere. Værktøjer, redskaber, metoder og guidelines indgår altid i en oversættelse og indeholder en fortolkningsmæssig fleksibilitet. Guidelines skal oversættes og faciliteres i den praksissammenhæng, hvori de udfoldes. I den sammenhæng har forskerne i varierende grad bidraget gennem mobilisering og oversættelse af viden. Det er fx sket, når forskerne gennem deres praksisser...

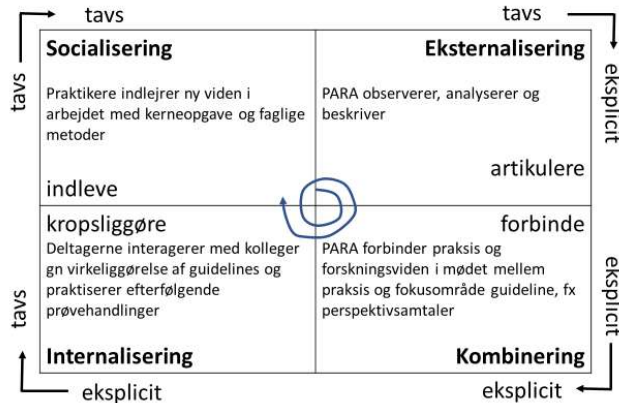
- understøtter (sparrer) i forhold til etablering af samarbejder
- i kraft af invitation til at deltage i et forskningsprojekt bærer en legitimitet ind med hensyn til at sætte fokus på arbejdsmiljømæssige problemstillinger
- I PARA-projektet har bidraget til den indledende kortlægning af problemstillinger ved at indsamle og fortolke kvantitative og kvalitative data fra arbejdspladserne og meldt den tilbage i form af spejlinger
- Har tilbudt sparring undervejs til støtte for TRIO'er og styregrupper.

Som led i PARA-projektets viden-skabelse er det afgørende at interessere sig for, hvad der kendetegner disse praksisser (eksemplificeret, men ikke udtømt ovenfor) og ikke mindst, *hvilke opmærksomhedspunkter og handlemuligheder, der kan oversættes og beskrives i guidelines*, så den procesviden kan praktiseres af arbejdspladserne senere hen. Dette gælder også fx sammensætningen af styregrupper: hvilke kompetencer er til stede lokalt; hvilke øvrige ressourcer og kompetencer kan være afgørende for at kunne realisere arbejdsmiljøarbejdet? Hvordan kan indsatser og prøvehandlinger praktiseres, så de løbende udvikler arbejdspladsens arbejdsmiljøkompetencer som en del af en lærende tilgang. I mange tilfælde findes ressourcerne og kompetencerne til at oversætte og facilitere inden for rækkevidde på arbejdspladsen.

Ovenstående eksempler på oversættelse af guideline viser, hvordan forskerne i mødet med praksis har medvirket til at forskellig, såvel forskningsbaseret viden og praksisviden, flettes sammen og skaber et grundlag for udvikling af viden, for læring, for udvikling af arbejdsmiljømæssige praksisser, der kan understøtte et bedre psykosocialt arbejdsmiljø, samt for samskabelse og deltagerdrevet innovation i samspillet mellem forskere, medarbejdere, ledere og deltagende arbejdsmiljø- og

udviklingskonsulenter. Samtidig giver denne smeltedigel af komplekse relationer af videnskabelse også betydelige udfordringer i forhold til at kunne tilvejebringe en klar og tydelig *sand, begrundet overbevisning* om, hvorvidt de indsatser eller interventioner, som afprøves, vil virke i fremtidige kontekster.

Figur 3.1: PARA som en videnskabende proces



Kilde: Inspireret af (Nonaka & Takeuchi, 1996)

Figur 3.1 kan i forlængelse heraf bruges til at illustrere, hvordan forskellige videnformer gennem det samlede PARA-design skabes i mødet, når den forskningsbaserede viden, der er *artikuleret* i guidelines (på baggrund af PARA's indledende kortlægningsfase og beskrevet i kortlægningsrapporten), *kombineres* med arbejdspladsens praksisviden gennem de processer, der er beskrevet i guidelines. Som vi skal se, rejses eksplicit forskningsbaserede tematikker inden for fokusområderne. Gennem dialogspørgsmål og udsagnskort knyttes an til kendte og eksplicite problemstillinger, som introduceres i en praksissammenhæng. Figuren illustrerer også, hvordan samarbejdet på arbejdspladsen virkeliggør de forskellige videnformer, når de *internaliseres* gennem en konkret praksis, hvor deltagerne fx omsætter indsatser og prøvehandling og *kropsliggør* det i deres daglige arbejde med kerneopgaven. Disse kontekst- og praksisnære processer betyder, at viden indlejres gennem fx ny rutiner og sædvaner, som omsætter viden til en social praksis. Det som i første omgang blev oplevet 'akavet', fordi en øvebane kan virke forstyrrende og udfordrer den gængse rutine og måde at skabe mening på – fx hvis medarbejdere øver sig på at give hinanden kritisk konstruktiv feedback – kan bidrage til, at de får øje på kvaliteterne. Men prøvehandlingen – at praktisere kritisk konstruktiv feedback – internaliseres først, når den har været praktiseret nogle gange og medarbejderne oplever, at det faktisk giver nye måder at skabe mening på, som kan hjælpe dem med løsningen af kerneopgaven. I sådanne situationer socialiseres viden og går fra at være eksplicit – en eksplicit prøvehandling – til at blive tavs viden, fx ved at praktisere konstruktiv feedback i hverdagspraksis. Et andet eksempel er, når eksplicite rutiner i voldsforebyggelse efterhånden bliver til tavs viden, som deltagerne overleverer uden, at de nødvendigvis formulerer det eksplicit. I PARA har vi flere gange erfaret,

hvordan velkonsoliderede arbejdsfællesskaber beskriver, at de i fællesskab løser vanskelige opgaver uden, at de behøver at tale sammen. Figuren giver blik for, hvordan viden bliver virkningsfuld i samspil mellem sociale læringsprocesser og kropslige erfaringer. Viden er altså ikke bare tekst på papir. Viden er også en relationel proces, der udspiller sig i lokal praksis. Den tavse viden tiltrækker sig sjældent opmærksomhed. Den er kropsliggjort, den opleves næsten instinktivt. Rutiner og sædvaner understøtter arbejdet med kerneopgaven og tiltrækker sig ikke særsilt opmærksomhed. Det er først, når der opstår problemer eller forstyrrelser, at opmærksomheden retter sig i den givne retning. En udfordring er, at arbejdspladskulturelle tavse rutiner både kan udvikle sig befordrende, men også skabe udfordringer. For eksempel hvis uenigheder skaber spændinger og en 'os' og 'dem' kultur, hvor nogle medarbejdere ekskluderes og måske ovenikøbet, som resultat her af, oplever krænkende handlinger (Mortensen et al., 2020).

Psykosocialt arbejdsmiljø: Komplekse sammenvævede problemstillinger

Projektet sigter efter at skabe viden, der kan have en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Ambitionen er, at der skal ske forandringer, som knytter sig til konkrete problemstillinger. Parterne har valgt fem fokusområder, fordi de af parterne er vurderet som værende relevante ude på arbejdspladserne.

De fem fokusområder er dog væsensforskellige som videnfelter og dertilhørende arbejdsmiljømæssige problemstillinger. *Vold og trusler om vold* er et relativt veletableret videnfelt inden for arbejdsmiljø. *Vold og trusler om vold* har således været en kendt arbejdsmiljøproblemstilling inden for visse faglige felter, fx inden for psykiatrien og socialområdet, som desuden har været genstand for relativt omfattende opmærksomhed fra såvel praksis (fx myndigheder, faglige organisationer m.fl.) og forskere (arbejdsmiljøforskning).

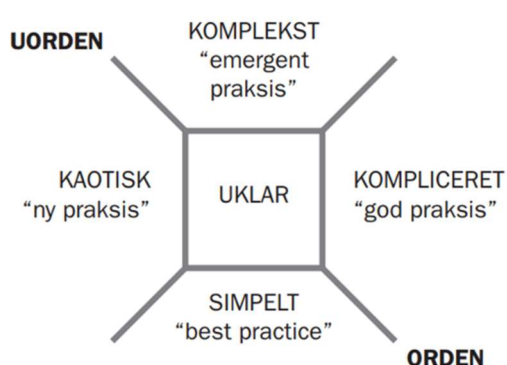
De øvrige fokusområder er i mindre grad velafgrænsede som videnfelter inden for arbejdsmiljøet. Det er ikke vanskeligt at identificere mange arbejdsmiljømæssige problemstillinger, der knytter sig til forandringsprocesser (fx uforudsigelighed, oplevelse af manglende indflydelse, tab af meningsfuldhed mv) eller til udfordringer med at fastholde medarbejdere (fx mistede (nøgle)kompetencer, oplevede samlet ubalance mellem opgaver og krav, manglende indflydelse fx på vagtplanlægning). Men forandring og fastholdelsesproblematikker er så mangfoldige i deres udtryk, at de typisk optræder i et problemkompleks, der sjældent kan analyseres ud fra en enkel årsag-virkningsrelation. I sådanne situationer, er der ofte brug for at undersøge og afdække problemstillingernes forskellige fremtrædelse og deres indbyrdes sammenhænge. Sådanne analyser udpeger ikke en enkel årsags-(indsats)-virknings-sammenhæng, men kalder typisk på, at flere forskellige udfordringer er på spil i en indviklet dynamik. Undertiden benævnes dette *vilde problemer* (oprindeligt introduceret af (Rittel & Webber

1973), idet det stilles overfor de mere enkle tamme problemer, der i højere grad kan beskrives med enkle årsag-virkningsrelationer. De vilde problemers flertydige fremtrædelsesformer gør dem på sin vis vanskelige at gribe ind overfor. På den anden side vil der ofte være forskellige handlemuligheder, idet der kan arbejdes på at udvikle indsatser (prøvehandling), som kan iværksættes og afprøves ud fra alle problemkompleksets bestanddele. En sådan anskuelse af de vilde komplekse problemer tilsiger, at der ikke kan findes én løsning, som med sikkerhed – og med evidens – vil virke på tværs af kontekster. Men der kan udvikles viden om forskellige typer af indsatser, som der vil være en begrundet viden om vil have en positiv indvirkning på det samlede problemkompleks. En forståelse af arbejdsmiljøproblemstillingerne som sammenvævede, komplekse problemstillinger betoner samtidig også det kontekstnære og det afgørende i at medarbejdere og ledere indgår i selve afdækningen af problemstillingernes fremtrædelsesformer og karakter i den lokale kontekst.

Første skridt mod bedre arbejdsmiljø: At undersøge og skabe mening om problemstillingerne

Forståelsen for samspelet mellem et givent problem og undersøgelsen af mulighedsrummet for handlinger (indsatser der kan have positiv virkning) kan anskueliggøres med forståelsesrammen Cynefin (walisisk, udtales Khi-ne-win) (Snowden & Boone 2007; Lildal-Granås & Mac 2016). Rammen kan bidrage til at forstå en problemstillings karakter og bidrage til at afklare, hvordan de første handlingsorienterede skridt i forhold til problemet kan tages.

Figur 3.2: Problemstillingers kompleksitet



Kilde Lildal-Granås & Mac's (2016), oprindeligt (Snowden & Boone 2007)

De mest enkle problemer hører til i domænet *Simpelt*. Problemer i dette domæne vil typisk være velafgrænsede og klare og vil også typisk have viden om en "Bedste praksis" knyttet til sig. Der er en veldokumenteret sammenhæng mellem årsag og virkning, herunder hvilken indsats der skal til for at løse det givne problem. Det er denne type problemer, som undertiden kaldes tamme problemer, ligesom det også er

denne type af problemer, som der er størst sandsynlighed for, at man kan udvikle egentlig relevant evidensbaseret viden om, som uproblematisk kan rejse på tværs af kontekster, fordi der er relativt få afhængige variable i spil.

I domænet *Kompliceret*, vil problemstillingen typisk bestå af forskellige fænomener, der spiller sammen og forstærker fænomenets karakteristika. I tilfældet med arbejdsmiljømæssige problemstillinger kan en utydelig dagstruktur og mange vikarer, der ikke kender til dagstrukturen fx øge risikoen for, at brugere bliver usikre, hvorved der opstår risiko for uadægerende adfærd. Der er ikke én bedste praksis, men flere *gode praksisser*, der hver især kan bidrage til et bedre arbejdsmiljø. I tilfældet her kan der for eksempel argumenteres for, at vikarer skal have bedre introduktion; der skal gøres en indsats for reduktion af vikarer, der skal skabes en større klarhed om dagstruktur.

I det *Komplekse* domæne, fremtræder problemstillingerne mere uklare og sammenvævede. Der findes ikke nogen klare "bedste" eller "gode praksisser", og det er derfor nødvendigt, at begynde med at undersøge problemets karakter i dets sammenhæng, for overhovedet at forstå, hvad det faktisk er, som indgår i problemkomplekset. Vi er inde i det, der kaldes vilde problemer. På den baggrund kan en læring om problemets karakter vokse frem, og forskellige handle- og indsatsmuligheder bliver åbenbare. I PARA har vi ofte mødt arbejdspladser, der havde en relativ klar problemforståelse i henvendelsen til forskerne, som imidlertid ændrede sig adskillige gange undervejs, efterhånden som arbejdspladsen fik undersøgt sine udfordringer. På en hospitalsafdeling var fokus indledningsvist på forandringer i forbindelse med flytninger, men ændrede sig til et fokus på fastholdelse. Fastholdelse førte til en række forskellige foci, fx en afdækning af patientflow, med henblik på at flytte flest mulige patienter over i ambulant behandling, fordi afdelingen dermed ønskede at reducere antallet af nattevagter. Vagter der er *meget* uønskede blandt personalet (nattevagter og til dels aftenvagter) og betyder, at mange vælger at søge væk, hvis de får mange af den slags.

Det *Kaotiske* domæne forstås som pludseligt udefra kommende begivenheder, der optræder som egentlige kriser. De opstår pludseligt, og der er derfor ingen kendt viden. Der forsøges i første omgang blot med afværgende handlinger, alt imens der tilstræbes at kunne begynde at analysere problemets karakter og fremtrædelsesform for dernæst at kunne handle mere analytisk på det. Her kan tænkes på covid-krisens allerførste dage, hvor mængden af ikke-viden var så altdominerende. I løbet af få dage blev de senere så velkendte to kurver, der illustrerede sundhedsvæsenets kapacitet i forhold til belastninger, den afgørende referenceramme for at skabe mening for mulige handlinger.

Feltet som benævnes *uklar*, er alt det i vores hverdagspraksis som sker i omverden og som ikke tillægges nogen videre opmærksomhed. Typisk fordi det slet ikke spiller en

rolle for praksis, *eller* fordi det indgår uproblematisk som en del af vores praksisser og derfor ikke påkalder sig vores opmærksomhed. Det kan være alt fra de arbejdsgange fra naboafdelingen, som vi er afhængige af, men som blot fungerer på grund af en institutionaliseret praksis, som flyder uproblematisk. Det kan være mødestrukturer, der fungerer på en måde, hvor alle synes at være tilstrækkeligt tilfredse. Meget tavs og kropsliggjort viden er således hele tiden i spil i det "uklare" felt.

Modellen kan hjælpe arbejdspladser til at skabe mening om problemers karakter. Især bringer den en opmærksomhed i retningen af, at det kan være problematisk at starte i et simpelt domæne, hvor forestillingen er, at der findes *best practice*, en enkel løsning, hvis problemstillingerne, der er på spil, hører til det komplekse domæne, hvor der i første omgang er behov for, at undersøge problemstillingens karakter:

Trangen til at tæmme vilde problemer: risiko for instrumentalisering

Søgen efter mening er en stærk drivkraft, som dels viser sig i ønsket om at *forstå* problemstillinger, når de åbenbarer sig; men også i ønsket om at kunne *forklare* dem og at kunne igangsætte *handlinger* der løser dem. I mange situationer kan det at hoppe til det løsningsorienterede, før vi har *forstået* problemets karakter, være direkte kontraproduktivt og dysfunktionelt. Der sker en instrumentalisering (March, 2008). I den henseende er det værd at være opmærksom på, at arbejdsmiljøproblemstillinger åbenbarer sig på meget forskellige måder. De bliver fx synlige gennem trivselsmålinger; når sygefraværet i en afdeling stiger eller når flere medarbejdere på kort tid siger op; når kvalitetsudfordringer kan forbindes til samarbejdsproblemer, når medarbejdere føler sig krænkede, eller når ledere bliver opmærksomme på kvalitetsproblemer. Ofte fremtræder et arbejdsmiljøproblem i første omgang som et symptom, der nemt, men fejlagtigt, kan blive kategoriseret som et simpelt, eller et kompliceret, problem, selvom det mere er i kategorien komplekst.

For eksempel når en medarbejder meddeler at blive mobbet. Det analyseres let til at handle om en belastet relation til en anden eller en gruppe af kolleger, som afstedkommer ønsket om at arbejde med en bedre tone. Det er bestemt også vigtigt; men en hård tone opstår sjældent fordi deltagerne i et arbejdsfællesskab ønsker at tale grimt til hinanden. Typisk ligger der nogle mere komplicerede årsagssammenhænge bagved, som fx stor arbejdsmængde og uklare ansvarsfordelinger. Og hvis arbejdsmiljøindsatserne skal have vedvarende positiv indflydelse, skal disse problemstillinger undersøges: Hvad er baggrunden for at dygtige faglige specialister praktiserer en hård tone i nogle sammenhænge når de samme specialister sagtens kan praktisere anerkendende faglig sparring i andre sammenhænge?

Risikoen for forsimplende fejlslutninger er et vigtigt opmærksomhedspunkt, fordi ellers gode intentioner kan føre til uintenderet forværring af arbejdsmiljøet. Risikoen forøges

desuden, når systemer i forvejen er i ubalance, fordi der er et fortløbende pres på at finde hurtige løsninger. Hurtige analyser, hvor vilde problemer (fejl)fortolkes som tamme problemer, fører til brug af "tekniske fix", hvor techne uden hverken episteme eller phronesis råder. De mest væsentlige årsagskilder kan i den sammenhæng blive overset. Måske var der fx behov for en dialog om afdelingens værdier med hensyn til gensidig respekt eller et behov for at tale om den skam, skyld og frustration, der kan opstå, når man oplever ikke at kunne levere en tilstrækkelig god kvalitet. Når væsentlige, skjulte, forhold i problemerne overses sker det ofte, at problemerne gror sig større og sætter endnu dybere rødder i arbejdspladsens fundament.

Opsamling: Behovet for en lærende tilgang

Når man taler om psykosociale arbejdsmiljøindsatser, skal man være opmærksom på, at der ofte er tale om komplekse, vilde, problemer, der skal undersøges, forstås og 'løses' i den kontekst, de er opstået i. Ikke enkle, tamme problemer, der kan løses med afsæt i en enkel problemforståelse. Hvis viden skal virke i praksis, må guidelines tage højde for, at en undersøgende og lærende tilgang supplerer eller komplementerer det systematiske. En lærende tilgang sikrer, at arbejdspladsen som led i arbejdsmiljøarbejdet hele tiden bliver klogere på den givne kontekst og relevante problemstilling. Gennem en lærende tilgang skabes grundlag for identifikation af virkningsfulde indsatser, som *enten kan* have en mere omfattende karakter, der også kalder på det systematiske *eller* kalder på en række inkrementelle prøvehandlinger, der hver især byder ind med handlemuligheder på forskellige aspekter af problemkomplekset. En tilgang, der fremmer en virkningsfuld læreproces snarere end et forsøg på at løse problemet en gang for alle.

I det følgende stiller vi skarpt på, hvordan første fase af PARA, kortlægningsfasen, førte til udvikling af prototyper af guidelines, som på den ene side baserer sig på en sådan lærende tilgang, og som på den anden side har fokus på at bringe forskningsbaseret viden om arbejdsmiljøproblemstillinger i spil.

3.2 En lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet

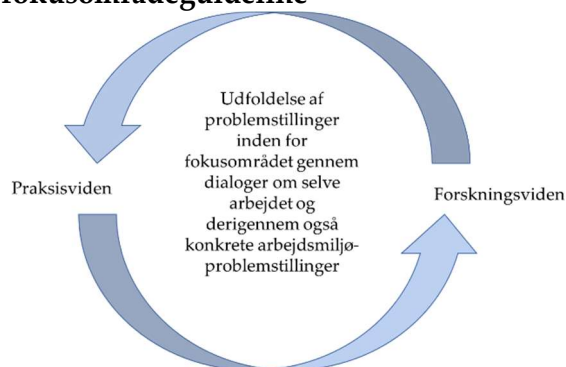
Forskerne fra NFA og RUC anlægger i den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet en anvendelsesorienteret tilgang, hvor samarbejde med arbejdspladserne og deres brug af guidelines giver adgang til et indblik i samspillet mellem forskningsviden og praksis. I artiklen *Den lærende kortlægning – læring mellem forskning og praksis* (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021b) har vi redegjort nærmere for grundlaget for en lærende tilgang. Artiklen er udviklet på baggrund af forskningen på de regionale arbejdspladser, herunder erfaringer fra såvel *Ekspertrådgivning og inspiration* som PARA, og tager afsæt i den pragmatiske læringsforståelse og aktionsforskningen, hvor bæredygtige arbejdsmiljøforandringer anses for at blive skabt i mødet mellem forskningsbaseret viden og den viden som er til stede i praksis. I den forbindelse har forskerne i den arbejdspladsrelaterede del af PARA komplementeret hinanden med forskellige

forskningsmetodiske traditioner, der tilsammen har styrket det mixed methods-design, som projektet er baseret på, jf. kapitel 1.

I den pragmatiske læringsteori, er det at tilegne sig viden noget der sker gennem en undersøgende proces. Hos Dewey (1980), som står helt centralt i denne forståelse, er viden ikke i sig selv det primære. Hos Dewey er det undersøgende et centralt begreb, og han taler om, at vi lærer om vores praksisser ved at handle i forhold til disse. Læringsperspektivet er et *transaktionelt* perspektiv. Mennesker er og handler i verden, og gennem sådanne processer forandrer, transformerer, mennesket både sin omverden og sig selv (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021b, 5). Denne tænkning er oplagt at bringe i anvendelse i forhold til PARA-indsatsen.

I samarbejdet mellem arbejdspladser, guidelines og forskere, mødes forskellige videnformer som indgår i en gensidig læreproces (se figur 3.3). Kontekstualisering af de respektive videnformer og oversættelse er ikke blot et problematisk vilkår. Fundamentet for at anskue viden i et sådant samskabelsesperspektiv er ambitionen om at understøtte demokratisering og indflydelse. I relation til pragmatismen (Elkjær, 2005, s. 170; Stark, 2014) er forskerne desuden inspireret af aktionsforskningen (Nielsen & Svensson, 2006; Duus et al. 2012; Gustavsen, 1996a). En del af ambitionen med PARA var således at gøre projektdeltagerne til (aktions)forskere. Det vil sige gøre dem til medforskere og tage deres ord for gode varer i vores analyser, formuleringerne af prøvehandlingerne samt evalueringen af indsatsen.

Figur 3.3: Perspektivsamtaler - en metode til at kontekstualisere fokusområdeguideline



I den sammenhæng er det vigtigt at holde sig for øje, hvordan tilsvarende lærende, undersøgende og dermed viden-skabende processer kan udfoldes, når der ikke er et faktisk og praktisk samarbejde mellem forskere og deltagere. Det kan til en vis grad opnås ved bl.a. at lægge vægt på, at den rammesættende og processuelle viden også beskrives i guidelines. Det handler også om at sikre opmærksomheden på, hvordan handleevne kan styrkes fx gennem sammensætning af en styregruppe, ved mobilisering af TRIO'erne, sammenvævning med MED, ved at trække på interne og eksterne

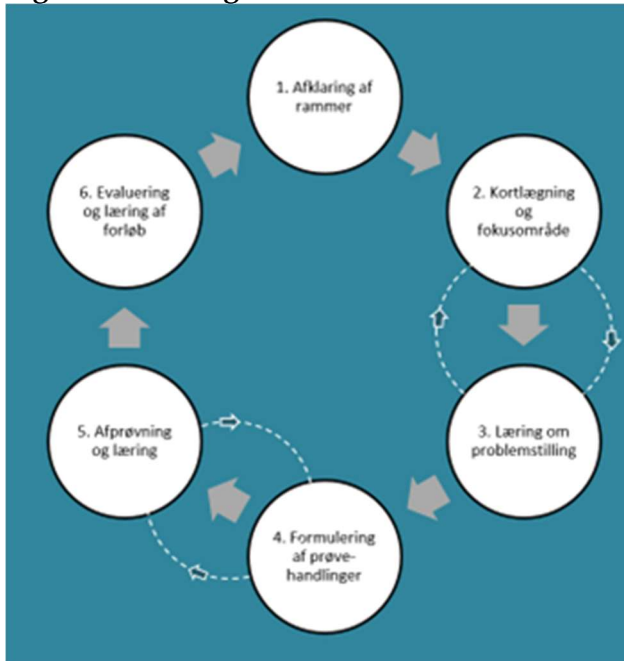
arbejdsmiljøkonsulenter og lignende, så læringen ikke kun blev lokal men også gerne organisatorisk. Herudover bidrager fokusområdeguidelines også til at skabe et videnskabsmæssigt grundlag og stille nogle dialogredskaber til rådighed, som de deltagende arbejdspladser kan bruge som udgangspunkt for løsningsorienterede dialoger om det psykosociale arbejdsmiljø inden for fokusområdet. Dermed må en lærende tilgang med fokus på, hvilken læring der skabes blandt deltagerne, når de i samspillet med PARA tager prototyperne af proces og fokusområdeguidelines op, også have et sådan metaperspektiv i selve PARA-projektets tilblivelsesproces for i videst muligt omfang at kunne beskrive sådanne elementer efterfølgende.

PARA-projektet har gennemført samarbejder med arbejdspladser med afsæt i de udviklede prototyper til procesguidelines og fokusområdeguideline (se evt. figur 1.1). I de næste afsnit beskriver vi kort indholdet i prototypen for procesguideline. Derudover beskrives kort elementer af prototyper for fokusområderne *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring*. Yderligere beskrivelse af fokusområderne kan findes i kortlægningsrapporten (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a).

Procesguideline: Indflydelse og samarbejde om lærende kortlægning af arbejdsmiljøet

Procesguideline lægger fundamentet for en systematisk og lærende proces, hvor arbejdspladserne udforsker og arbejder løsningsorienteret med konkrete udfordringer på deres arbejdsplads. Processen beskrives som systematisk, fordi den gennemløber seks faser der sikrer, at arbejdspladsen 'kommer i mål' med arbejdsmiljøindsatsen, og processen beskrives som lærende, fordi der antages, at arbejdspladsen lærer og udvikler sin arbejdsmiljøkompetence, når den arbejder med udgangspunkt i procesguidens anvisninger. Procesguidelinen skitserer en proces der gennemløber seks faser – se figuren 3.4. Forskerne har lagt op til, at procesguideline spiller sammen med en af de fokusområdeguidelines, som arbejdspladsen har valgt at arbejde med. I det følgende beskrives kort, hvordan procesguidelinen er bygget op og herigennem redegøres også for, hvad det er for en proces arbejdspladserne understøttes i at gennemføre.

Figur 3.4: Procesguideline



Introduktion og Fase 1: Afklaring af rammer

Procesguiden sigter på at give arbejdspladsen inspiration og vejledning til, hvordan de kan arbejde systematisk og lærende med indsatser for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Målgruppen er for eksempel arbejdsmiljø-TRIO'en, et arbejdende MED-udvalg eller en styregruppe, som vil gennemføre arbejdsmiljøindsatser. Der opfordres også til at overveje behovet for at trække på resourcepersoner, fx arbejdsmiljøkonsulenter eller udviklings- og kvalitetskonsulenter, som har arbejdsmiljø som ansvarsområde. Arbejdspladsen introduceres også for nogle grundlæggende anbefalinger, det anbefales, at de tager afsæt i.

- Medarbejderinddragelse
- Tilpasning til arbejdspladsen
- Klar og vedholdende kommunikation

Principperne understreger vigtigheden af at få gjort indsatser relevante for deres daglige praksis. Det er en udbredt erfaring med anvendelsesorienteret forskning inden for arbejdsmiljø, at arbejdspladserne er udfordret på at skabe rum for udviklingsarbejdet. Som eksempel mundede forskningsprojektet VIPS – virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø – bl.a. ud i 13 teser. Den ene tese lød *Hvis vi bare kunne få lov til at passe vores arbejde*, som en understregning af at arbejdsmiljøarbejdet også skal knyttes til muligheden for at løse deres kerneopgaver. De to første principper er med til at understøtte en sådan ambition. Det tredje princip er med til at sikre, at alle involverede løbende bliver orienteret om fremdriften i arbejdsmiljøindsatser, hvilket bidrager til at fastholde indsatsernes momentum og opbakningen fra medarbejderne.

Procesguiden understøtter *Afklaring af rammer* som ledsages af en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger. Disse bidrager til at få organiseret den samlede indsats på en bæredygtig måde, fx med forankring i TRIO og evt. i MED systemet. Der er fokus på at få etableret en såkaldt "bærende koalition". For eksempel ved at rette opmærksomheden på om de nødvendige kompetencer er til stede lokalt, eller om der skal trækkes på ressourcer fra andre afdelinger mv., fx arbejdsmiljøkonsulent eller andre interne konsulenter.

Fase 2 og 3: Kortlægning samt læring om problemstillinger

Arbejdspladsen opfordres til at gå i gang med den egentlige kortlægning af deres psykosociale arbejdsmiljø (*Kortlægning og fokusområde*). Den undersøgende tilgang understreges som en tilgang, hvor arbejdspladsens deltagere undersøger og skal lære om, hvordan deres problemstillinger fremtræder. Deltagerne opfordres til at undersøge problemstillingerne, hvordan problemstillingerne knytter sig til måden arbejdet er organiseret på, hvilke dilemmaer der optræder, hvordan tidligere beslutninger støder sammen med nye vedtagne politikker og lignende. Udgangspunktet for kortlægningen er brug af *Dialogspørgsmål* eller *Perspektivsamtaler med udsagnskort*. Metoderne har et vist overlap i deres undersøgende tilgang. Men dialogspørgsmålene kan fx bruges i den indledende fase, imens Perspektivsamtalerne kan inddrage flere medarbejdere(grupper) i en proces, der netop betoner perspektivskifte og dermed kan hjælpe med at få undersøgt problemstillingerne med både en større bredde og dybde. Det kan også være relevant at inddrage resultater fra en spørgeskemaundersøgelse om det psykosociale arbejdsmiljø, hvis der blevet gennemført sådan en på arbejdspladsen. Dialogspørgsmålene og Perspektivsamtalerne er knyttet til de respektive fokusområder og er formuleret med udgangspunkt i kortlægningen af disse. I det følgende redegøres kort for perspektivsamtalerne:

Perspektivsamtaler er en metode, som på det mest konkrete niveau bedst kan beskrives som en variant af fokusgrupper. Den samlede metodefremstilling er beskrevet i tidsskriftet *Forskning og Forandring* (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021b). I PARA er der udviklet vejledninger med henblik på, at metoden kan anvendes af arbejdspladserne. I den henseende er vejledningerne udviklet med henblik på, at arbejdspladserne faciliterer processer, hvor relevante medarbejdere og ledere inddrages i kortlægningen af deres arbejdsmiljømæssige problemstillinger. Vejledningerne peger ligeledes på behovet for forskellige roller, herunder brug af såvel facilitering som skrivning af referater, med henblik på den videre behandling af den læring og viden som skabes.

De relevante medarbejdere udpeges med afsæt i problemstillingernes karakter og må derfor være knyttet til den konkrete kontekst. Afgørende er det dog, at dem der berøres af problemstillingerne indgår i kortlægningen. Dette skaber fundamentet for indflydelse samt udvikling af egne målrettede prøvehandlinger i relation til de erfarede

arbejdsmiljømæssige problemstillinger. En sådan tilgang understøtter samarbejdet, ved at medarbejdere og ledere sammen udforsker de arbejdsmiljømæssige problemstillinger i deres relationelle sammenhænge.

Perspektivsamtalerne understøttes af en række udsagnskort. Vi kommer lidt tættere på udsagnskortene nedenfor under fokusområdeguideline for hhv. *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring* (se også tekstboks), men udsagnskortene er udviklet med afsæt i kortlægningsfasens afdækning af viden på de respektive

fokusområder, hvorfor der findes udsagnskort til hvert fokusområde. Til hvert fokusområde er udviklet 30 udsagnskort, hvoraf omkring halvdelen specifikt knytter sig til tematikker inden for fokusområdet imens de øvrige har en mere generel fokus på kendte udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø. En TRIO eller styregruppe kan evt. udvælge et udsnit af udsagnskortene. Valg kan fx være baseret på den indledende læring, der er opnået i forbindelse med brug af dialogspørgsmål.

Udsagnene understøtter at deltagere fra arbejdspladserne får anledning til at udforske eget arbejdsmiljø ved at tage stilling til

udsagn, som forskningsbaseret viden har vist spiller en rolle på det pågældende område. Udsagnene sikrer dermed, at deltagerne får undersøgt, hvad der er relevant. Udsagnene er oversat til et "hverdagssprog", så de videnskabelige abstraktioner udfoldes i udsagn, der giver mening for deltagerne i den regionale kontekst. Udsagnene formuleres desuden på en måde, hvor deltagerne skal tage stilling til udsagnet. Nogle er bevidst formuleret lidt postulerende eller "kantet" (men ikke ved fx at være i risiko for at sætte deltagere i en konfliktfyldt svarposition), fordi de understøtter, at deltagerne derved nænsomt bliver udfordret til at tage stilling. De "forstyrres" altså ved at udsagnene inviterer dem til at se på deres eget arbejde ud fra et givent perspektiv, som vi forskningsmæssigt ved har en risiko for at spille en rolle. Og de inviteres til i en faciliteret sammenhæng at undersøge om de respektive potentielle problemstillinger er tilfældet hos dem – eller om det ikke forekommer relevant i netop deres sammenhæng. Perspektivsamtalerne har igennem projektet vist, at de kan åbne for nysgerrige, undersøgende samtaler, hvor medarbejdere og ledere gensidigt undersøger problemstillinger og samtidig får anledning til at lytte til deres kolleger. Ofte giver det anledning til, at de kan se en given problemstilling fra en anden faggruppes eller en samarbejdende afdelings perspektiv. Netop dette kan potentielt styrke det relationelle arbejde.

Eksempler på udsagn fra udsagnskort

Anerkendelse

- Hos os er det muligt at tale om problemer og fejl.
- Vi respekterer hinanden for de vigtige bidrag, som de respektive faggrupper kommer med til opgaven.

Forandringer

- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at...
- Vi har ingen idé om, hvordan vores arbejdsplads ser ud om et år.

Historieværksted og Bejstrings- og belastningsværksted

I PARA-projektet har der også undertiden været anvendt andre metoder i forbindelse med at gennemføre lærende kortlægninger. I et samarbejde med bostedet gennemførtes en tilpasset udgave af et Historieværksted (Hagedorn-Rasmussen & Mac, 2007) og Bejstring- og Belastningsværksted (Ipsen & Andersen, 2011). På første del af seminaret gennemførtes en runde, hvor alle deltagere på A5 papir skrev stikord om begivenheder inden for de sidste cirka 10 år, der havde haft betydning for deres oplevelse af psykisk arbejdsmiljø – særligt med hensyn til anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven. Deltagerne hang sedlerne op på en tidslinje og satte få ord på. Efterfølgende blev der ledt efter mønstre, og det blev drøftet, hvilke sammenhænge der var mellem begivenheder og det psykiske arbejdsmiljø. Efter en pause sigtede programmet på at bringe deltagerne endnu tættere på deres daglige praksis. De blev opfordret til at finde et eller to eksempler på, hvor de trives i deres arbejde. To og to delte de eksempler og spurgte ind til hverandres eksempler for både at undersøge, hvad der var vigtigt i arbejdet for hver enkelt deltager og for at undersøge, hvad der konkret var med til at skabe situationer, hvor arbejdet blev oplevet særlig meningsfuldt og præget af trivsel. Efter denne øvelse blev der samlet op på et sildeben med bejstring ovenfor en linje og belastning nedenfor... Der blev spurgt ind til – med afsæt i det de havde talt om – hvad der "bejstrer", altså opleves særlig meningsfuldt og skaber trivsel. Og der blev samtidig rejst spørgsmål om, hvad der så særlig udfordrer trivsel – belaster.

Dilemmatænkning

På baggrund af erfaringer fra både Ekspertrådgivningen og PARA-projektet er metoden Dilemmatænkning udviklet. Det er en forskningsbaseret metode, som arbejdspladser omsætter til lokal viden (Hagedorn-Rasmussen et al., 2022). Metoden er i PARA-projektet udviklet og afprøvet som en vejledning i konkrete caseforløb i samspil med arbejdspladser. I kapitel 5 er metoden og de positive erfaringer med metoden uddybet, herunder metodens styrke i at 'fjerne' individuelle belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø ved at arbejdsfællesskaber i fællesskab undersøger og skaber fælles viden og afsøger eventuelle handlemuligheder i forhold til dilemmaer.

Der er også opmærksomhedspunkter, som er vigtige for at realisere metodens potentiale. Dels kan stærkt rodfæstede konflikter vanskeliggøre samtaler i grupper af denne karakter. Dels er samtaler af denne karakter mest virkningsfulde, hvis de faciliteres af en person, som gerne må være uden for eller på kanten af arbejdspladsen og især har kompetencerne til at understøtte en åbnende og undersøgende tilgang. Metodens styrke ligger netop i, at deltagerne inviteres til dette perspektiv.

Spejlinger og grundfortællinger

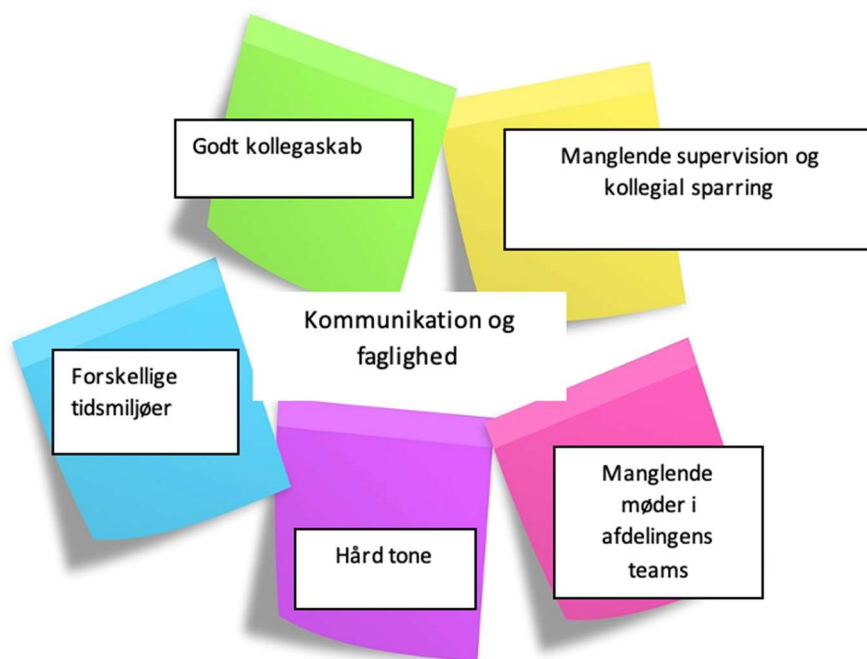
På baggrund af perspektivsamtaler og dialoger gennemførte forskerne i PARA-spejlinger – tilbagemeldinger til arbejdspladsen. Her sammenfattede vi, hvad vi havde hørt i en slags grundfortælling. Ud over materialet fra perspektivsamtalerne og evt. andre metoder, trak spejlingerne også på de kvantitative undersøgelser.

Grundfortællingerne var typisk illustreret figurativt med en række opmærksomhedspunkter, der både kunne knytte an til styrker og udfordringer (se figur

3.5) – og som nævnt sat i samspil med de resultater på spørgeskemaerne. Spejlingerne blev altid fulgt op af en dialog, hvor der blev stillet tre spørgsmål:

- Er det genkendeligt?
- Hvad undrer?
- Er der noget der mangler?

Figur 3.5: Grundfortælling



I flere af perspektivsamtalerne blev det tydeligt, at grundfortællingerne kunne suppleres af beskrivelser af de komplekse problemstillinger, der fremtrådte indbyrdes selvforstærkende. Ringe indflydelse på eget arbejde kunne føre til oplevelse af meningsstab, som kunne føre til spændinger i personalegruppen og så fremdeles. Sådanne beskrivelser kan på den ene side opleves overvældende. På den anden side, italesættes udfordringerne og deres indbyrdes sammenhæng, *samtidig* med at de komplekse problemstillings flertydige årsagssammenhænge viser, at der er mange steder, hvor arbejdspladsen kan sætte ind. At sætte ind de forskellige steder kan ikke løse hele problemet, men vil bidrage til at skabe potentiale for forbedringer.

Formulering og gennemførelse af prøvehandlinger

Grundfortællinger indgik i spejlingerne. Spejlingerne blev herefter grundlag for identifikation af indsatsområder – herunder prioritering af disse. Prioriteringer blev typisk foretaget af flere områder og med brug af kendte redskaber, som for eksempel prioriteringskort. Kortet har to akser med to felter på hver akse. På den ene akse vurderedes vigtigheden af en prøvehandling potentielle indflydelse på det psykosociale arbejdsmiljø i positiv retning, og på den anden side vurderes, hvor ressourcekrævende den givne handling var: Tog det mange ressourcer eller få (personale, økonomi etc.). Et

sådant prioriteringskort gav således typisk en viden om, hvad der kunne være "lavthængende frugter" (vigtigt, få ressourcer), hvad der var vigtigt, men forudsatte noget planlægning (vigtigt, men kræver ressourcer), hvad der kunne være rart at gøre, når der lige var mere tid (mindre vigtigt, få ressourcer), og hvad der kunne vente (mindre vigtigt, kræver mange ressourcer).

Figur 3.6: Fra opmærksomhedspunkter til prøvehandlinger

| Opmærksomhedspunkter | → Prøvehandlinger Handlinger Indsatser | → Prioritering: Vigtighed og ressourcer |
|--|--|---|
| | Eksperimenter | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tydeliggør viden om sammenhænge - Fremhæver styrker og udfordringer - Synliggør ønskede indsatsområder | <ul style="list-style-type: none"> - Flere forskellige handlinger kan hver især bidrage til forbedringer - Der findes sjældent quick fix | <ul style="list-style-type: none"> - Sørg for balance mellem ambitioner og ressourcer (fx SMART mål) |

I de følgende kapitler bliver det beskrevet og analyseret, hvordan disse lærings- og erkendelsesprocesser skabte viden og grundlag for forskellige typer af prøvehandlinger på de givne arbejdspladser. I procesguideline – og som konsekvens af den lærende tilgang – benævnes dette *Afprøvning og læring*. I nogle sammenhænge, hvor inspiration i højere grad hentes fra projektstyringstankegange, kaldes dette for *Implementering og opfølgning*. Den lærende tilgang betoner netop, at deltagerne bliver opmærksomme på nye aspekter og gennem transaktionelle læreprocesser hele tiden bliver kloge på deres egen praksis. Det betyder også, at arbejdspladsen gennem hele processen sådan set er i gang med det som afslutningsvis kaldes *Evaluering og læring af forløb*. I evalueringsslitteraturen skelnes undertiden mellem den formative og den summative evaluering. Den formative evaluering (Krogstrup 2016) bringes ind undervejs i en proces og sigter på at bringe læringen ind i selve processen med henblik på løbende at forbedre den. En sådan tænkning bringer (summativ) evaluering tæt på, hvad man tilstræber, når man løbende skaber og leder forandringsprocesser, særligt hvis man arbejder problemorienteret eller agilt. Summativ evaluering er formentlig den type evaluering, de fleste forstår ved evaluering, nemlig den, hvor man i slutningen af en proces ser tilbage og undersøger virkningerne. Her kommer vi tæt på en effektevaluering, hvor der sættes fokus på output og/eller outcome (op. cit).

3.3 Guidelines inden for fokusområder

I det følgende giver vi et indblik i to af de fem fokusområdeguidelines, *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring* (se i øvrigt overblik over guidelines og tematikker inden for de fem fokusområder, figur 1.1). Formålet med

fokusområdeguidelinen er at samle viden og dialogredskaber med relevans for fokusområdet, som kan anvendes i samspil med procesguidelinen. Vi trækker på viden fra PARA's første fase (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a), hvor forskningsmæssig viden blev indsamlet gennem litteraturstudier, og der blev kortlagt viden og erfaringer fra regionale arbejdsmiljøressourcepersoner, workshops med arbejdspladser samt ved at trække på erfaringer fra *Ekspertrådgivning og inspiration*. Det førte til udviklingen af guidelines, herunder formuleringen af centrale tematikker samt dialogspørgsmål og udsagnskort til brug for perspektivsamtaler.

Fokusområderne repræsenterede ikke entydige arbejdsmiljøproblemstillinger, men områder hvor en række forskellige, men beslægtede problemstillinger kunne genfindes. Fokusområdeguidelines skulle understøtte realiseringen af forskningsprojektets anden afgørende fase: Gennem etablering med virksomhederne/arbejdspladserne i regionerne var hensigten, at arbejdspladserne skulle afprøve guidelines.

Guideline: Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven

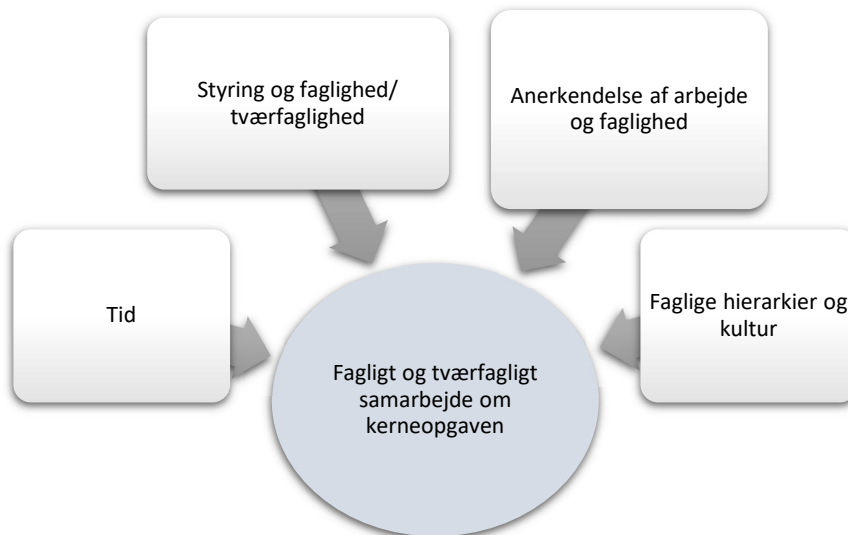
Fokusområdet har opmærksomheden rettet mod, at anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven er væsentlige forudsætninger for den faktiske løsning af kerneopgaven. Fokusområdet knytter sig til de arbejdsmiljømæssige muligheder og udfordringer, der opstår i forbindelse med udøvelse af faglighed og (tvær)fagligt samarbejde på regionale arbejdspladser. Udfordringerne bliver særligt fremtrædende, når tid til kerneopgaven bliver komprimeret eller accelereret, og hvor det bliver svært at opretholde en tilfredsstillende faglig kvalitet i kerneopgaven. I denne forståelse af fokusområdet, lægges der vægt på snitfladerne mellem de forskellige fænomener. Det betyder, at selvom vi nedenfor redegør for forskellige tematikker, som knytter sig til begreber relateret til fokusområdet, så er det ikke hensigten at redegøre for (summen af) hver enkelt af fænomenerne der nævnes – *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*. Hensigten er at skabe et fundament for, at arbejdspladserne kan sætte fokus på de arbejdsmiljømæssige udfordringer og muligheder, der opstår i *samspillet* eller *fravær af samspil* imellem disse fænomener.

Den kvantitative afdækning af området pegede på samarbejdet med kolleger blandt regionalt ansatte som en vigtig ressource i arbejdsmiljøet, der antageligvis kan knyttes sammen med arbejdets karakter, som kræver at medarbejdere i fællesskab er i stand til at håndtere komplekse opgaver under tidspres (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021a). På den ene side er faglig specialisering i den sammenhæng en afgørende forudsætning for, at kerneopgaverne kan løses. På den anden side er koordinering og integration af fagligheden ligeledes helt afgørende: Gensidig anerkendelse og respekt, mellem medarbejdere og mellem ledere og medarbejdere, spiller derfor en fundamental rolle i

tilblivelsen og oplevelsen af det psykosociale arbejdsmiljø, når forskellige fagligheder skal i spil i løsningen af kerneopgaven.

Tid er i den forbindelse en begrænset ressource. Når ledere og medarbejdere oplever travlhed og stor arbejdsmængde, bliver der mindre tid til at udføre en opgave, give den opmærksomhed og til kommunikationen mellem de respektive medarbejdere og ledere. Men tid spiller også en afgørende rolle i form af *rettidighed* og *samtidighed*, når arbejdsgange er gensidigt afhængige af hinanden som forudsætning for at lykkes med de ønskede flow – dette gælder fx både når serviceassistenter, sygeplejersker, læger, og andre faggrupper er gensidigt afhængige i forhold til at skabe patientflow, eller når dagstrukturer på sociale tilbud er afhængige af forskellige faggruppers indspil og samspil.

Figur 3.7: Forskningsbaserede teamtikker inden for Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven



I prototypen til fokusområdeguidelinien blev ovenstående temaer samlet under overskrifterne *Tid*, *Styring og faglighed/ tværfaglighed*, *Anerkendelse af arbejde og faglighed* samt *Faglige hierarkier og kultur*. Arbejdsmiljømæssige perspektiver og problemstillinger inden for hvert tema blev beskrevet kort og på en let tilgængelig måde. Inden for hver af de identificerede tematikker blev knyttet *dels* nogle undersøgende dialogspørgsmål, *dels* nogle mere handlingsrettede dialogspørgsmål.

Figur 3.8: Eksempler på dialogspørgsmål fra to af tematikkerne under Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven

| Undersøgende | Handlingsorienterede |
|--|--|
| Samarbejde | |
| <ul style="list-style-type: none"> Hvordan oplever I samarbejdet hos jer inden for jeres afdeling og på tværs af afdelinger på arbejdspladsen? Har I en fælles forståelse af arbejdsopgaverne? Og ved I, hvordan jeres bidrag passer ind i afdelingens samlede opgaveløsning? Hvordan håndterer I samarbejdet, når der er behov for koordinering af jeres arbejdsopgaver? | <ul style="list-style-type: none"> Hvor har I især behov for at styrke samarbejdet i forhold til opgaveløsningen? Er det internt i afdelingen, er det på tværs af afdelinger eller er det samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere? Hvis I laver et kort over jeres samarbejdsrelationer, hvor opgaven står i midten, hvilke relationer har I behov for at styrke og videreudvikle? Hvordan kan det gøres? |
| Kultur og hierarkier | |
| <ul style="list-style-type: none"> Hvad betyder faglige hierarkier hos jer – hvor er de positive og/eller det modsatte? Hvor har faglige hierarkier en negativ betydning for jeres samarbejde på tværs? Er det muligt at tale om problemer og fejl? Har I en kultur, hvor det er muligt at give konstruktiv feedback? | <ul style="list-style-type: none"> Hvor har I især behov for at styrke samarbejdet i forhold til opgaveløsningen? Er det internt i afdelingen, er det på tværs af afdelinger eller er det samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere? Hvordan kan I arbejde for at sikre mere retfærdige processer mv.? |

Formålet var at hjælpe brugerne af guiden i gang med at tale om, hvordan de konkret oplever arbejdsmiljømæssige problemstillinger og give dem et grundlag for at orientere sig i retningen af, hvilke prøvehandlinger de skal igangsætte for at udvikle arbejdsmiljøet i tilknytning til de givne problemstillinger.

Perspektivsamtaler og udsagnskort om anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven

Vi har allerede beskrevet anvendelsen af perspektivsamtaler og udsagnskort under Procesguide. Som det blev fremhævet, så bidrager udsagnskortene til at give deltagerne et perspektiv som forskerne i formuleringerne af udsagn skaber med afsæt i de forskningsmæssige kendte problematikker. Når en deltager for eksempel læser udsagnet *”Vi har typisk for lidt tid til... (nævn opgaver)”* inviteres deltageren til at lade sig ”forstyrre” og overveje, om det faktisk er tilfældet, at de har for lidt tid til nogle opgaver, og i givet fald også hvilke... I dialogerne viser det sig, at nogle medarbejdere oplever det som et problem, imens andre ikke oplever det som et problem. I så fald vil samtalen kredse om de forskellige forståelser og give anledning til, at medarbejderne lytter til hinanden. Måske knytter de forskellige opfattelser sig til deres respektive faglighed, som gør at arbejdet struktureres forskelligt. Måske skyldes det konkrete funktioner, som har en høj belastning pga. aktuelle prioriteringer. Samtalen giver grundlag for at identificere omfanget af problemet, men samtalen gør også, at viden, der har været tavst og ubevidst

(jf. evt. figur 3.2, i området uklar), bliver gjort eksplicit og tydeligt. Det bringer viden om problemstillinger der dukker op er simple, hvilket gør, at der hurtigt kan findes en "best practice". I andre tilfælde viser det sig, at problemet er kompliceret eller komplekst, og at der må ledes efter tilsvarende komplekse responser. Nogle af disse "analytiske pointer" vokser frem gennem deltagerne dialog. Mange er en del af den analyse, som TRIO'er, arbejdsmiljøkonsulenter, men også deltagerne selv, bringer videre i processen. Nogle af dialogerne kan ikke afklares og nogle kræver ikke, at der skal løsninger til. Dialogen og det at noget bringes fra det "uklare" felt (jf. figur 3.2) og ind i en fælles gensidig undersøgende proces kan være befordrende for at understøtte et bedre psykosocialt arbejdsmiljø i sig selv (jf. den pragmatiske læringsforståelse ovenfor).

Figur 3.9: Eksempler på udsagn fra udsagnskort inden for fokusområdet

- Vi har typisk for lidt tid til... (nævn opgaver)
- Vi oplever tillid og respekt i samarbejdet med vores ledelse
- Vi oplever flow i arbejdet når..... (færdiggør udsagnet)
- Vores arbejde er præget af afbrydelser, der virker forstyrrende.
- Dele af vores arbejde er usynligt for andre end os selv
- Hos os er det muligt at tale om problemer og fejl.
- Vi respekterer hinanden for de vigtige bidrag, som de respektive faggrupper kommer med til opgaven.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende
- Der opstår stress i hverdagen når.... (færdiggør udsagnet)
- Vi er afhængige af hinanden for at løse opgaverne, og vores samarbejde fungerer særlig godt, når...

Guideline: Forandring

Forandring kan være motor for læring, men kan også opleves belastende.

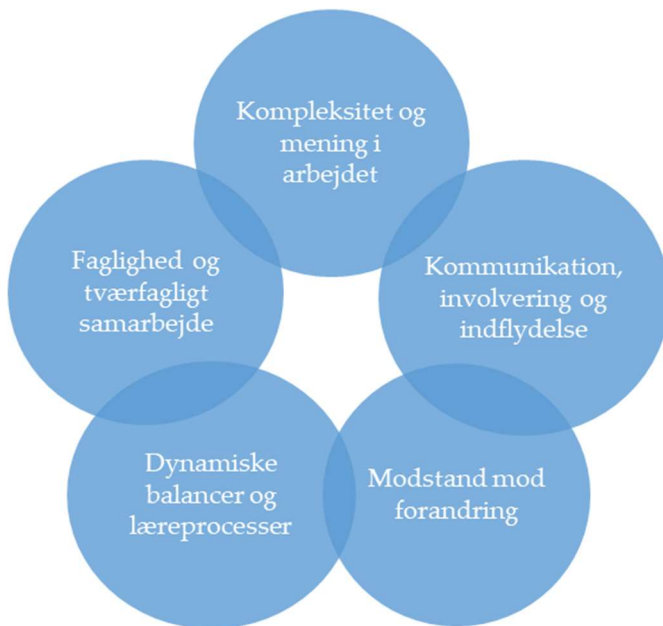
Arbejdsfællesskaber er levende systemer der står i et forhold til omverdenen. Gennem en social struktur (formel såvel som uformel), teknologi og deltagerne formåen søger arbejdsfællesskabet at løse en opgave, som i mange situationer fortolkes forskelligt.

Sådanne levende og komplekse systemer *er* grundlæggende i forandring. I

bestræbelserne på at fokusere fokusområdet lidt, startede vi med at afgrænse det til mere gennemgribende episodiske forandringsprocesser. Her blev særligt lagt vægt på

- sammenlægninger, opsplittings og lignende af organisatoriske enheder (afdelinger, afsnit, klinikker, sociale tilbud, skoleenheder osv.)
- større organisatoriske reorganiseringer af arbejdet
- fysiske flytninger, (eksempelvis flytning til nyt 'super-sygehus')
- forandringer som konsekvens af ændringer i anvendelsen af teknologi, (eksempelvis sundhedsplatformen).

Figur 3.10: Tematikker inden for Forandring



De konkrete samarbejder, der valgte at have fokus på forandring knyttede sig i øvrigt til flytninger. Tematikkerne og problemstillingerne som i øvrigt blev identificeret i kortlægningen kan dog også genfindes under en række af de øvrige fokusområder, hvilket understreger psykosociale problemstillings komplekse og "vilde" karakter. I figur 3.10 fremgår de tematikker, som vi på baggrund af kortlægningsrapporten identificerede som centrale.

Forandring skaber grundlæggende både muligheder og risici: På den ene side skaber det mulighed for læring og udvikling, der kan opleves som et berigende arbejdsmiljø, og på den anden side kan forandringer indebære en risiko for ubalancer, fx mellem krav og kontrol over eget arbejde, tab af rutiner og sædvaner og et tab af mening i arbejdet.

I forbindelse med forandring oplever medarbejdere ofte tab af mening, eller en utryghed over for om det vil ske. Sådanne erfaringer kan bidrage til at skabe et vanskeligt arbejdsmiljø under forandring og kan medføre, at medarbejderne bliver kritiske over for forandringerne. Omvendt oplever nogle medarbejdere, at forandringerne kan bidrage med udviklingsmuligheder og øget mening i arbejdet. "Modstand mod forandring" og "Forandringsparathed" er omdiskuterede fænomener, der ofte har haft deres udspring i ledelses- og organisationsteorien, og som er blevet knyttet til området Forandring.

Indflydelse og deltagelse i forandring synes at være et af de mest grundlæggende forebyggende elementer. De fleste episodiske forandringer igangsættes dog på foranledning af krav udefra og oppefra, for eksempel som politisk besluttede reformer eller besparelser, eller som konsekvens af ledelsesmæssige beslutninger om behov for nye teknologier og lignende. I sådanne situationer kan rummet for inddragelse og

indflydelse være trængt. Kommunikation og tydelighed er her et tveægget sværd, som for eksempel ikke bør give indtryk af et større mulighedsrum for indflydelse, som ikke er til stede. Her er der en stor opgave med at skabe kommunikation, der begrundet de valgte prioriteringer og meget præcist skitserer, hvad det er for rum for indflydelse, der så er til stede. I mange situationer opstår modstand som konsekvens af en dobbelt-bind kommunikation, der lover noget – fx indflydelse – men som allerede har lagt sporene for forandringer meget klart.

Forandring er ensbetydende med, at balancer udfordres. *Dynamisk balance* tematiserer derfor behovet for at have fokus på, hvordan sådanne balancer kan etableres eller / og begrænse omfanget af ubalancer. Fagprofessionelle ønsker at skabe høj kvalitet og skaber den på baggrund af deres faglige specialer, som er oparbejdet over tid og er afhængig af teknikker, af relationel koordinering mv., som ligeledes opbygges over tid. Disse balancer udfordres, når forandringen skubber til det *sociotekniske* system. Det skaber en bekymring for fagligheden og for kvaliteten, som kan give tab af mening og over tid for eksempel også bidrage til oplevelsen af stress mv. Arbejdet for at sikre faglighed, fx ved at sikre en tilstrækkelig tilpasning af nye teknologiske systemer, så de understøtter arbejdet, eller ved at skabe en tilstrækkelig grad af udvikling af faglige færdigheder for at kunne bruge et system, der introducerer nye standarder, kan bidrage til at (gen)skabe dynamiske balancer. Dermed bidrages også til at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

I figur 3.11 fremstår eksempler på dialogspørgsmål inden for fokusområdet *Forandring* og i figur 3.12 er der eksempler på udsagnskort inden for fokusområdet.

Figur 3.11: Dialogspørgsmål i tilknytning til Forandring

| Undersøgende | Handlingsorienterede |
|---|--|
| Mening i arbejdet | |
| <ul style="list-style-type: none"> Hvad oplever du som meningsfuldt i dit arbejde? Hvad kan tømme arbejdet for mening? Hvordan påvirker forandringen meningen i dit arbejde? | <ul style="list-style-type: none"> Hvad giver forandringen anledning til af ny mening i dit arbejde? Hvad skal der til for at teknologi, redskaber, instrukser, og lignende, understøtter mening i arbejdet? Hvordan kan konkrete arbejdsgange udvikles i samspil med forandringen, så der opleves mening i arbejdet? |
| Dynamiske balancer | |
| <ul style="list-style-type: none"> Medfører forandringen muligheder for at lære nyt? Er der spændende faglige udfordringer i forandringen? Hvor opleves det, at forandringen kommer fra? Har det betydning for oplevelsen af forandringen? | <ul style="list-style-type: none"> Er der behov for indsatser med fokus på læring for at få forandringen til at fungere? Kan man gøre noget for at skabe bedre balance mellem behovet for at lære nyt, og det at få det eksisterende til at fungere? Er der behov for justeringer for at forandringen fungerer godt sammen med driften? |

Figur 3.12: Eksempler på udsagn fra udsagnskortene inden for Forandring

- Forandringerne skaber mulighed for indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.
- Der er tilfredsstillende grad af information og inddragelse i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.
- Vi forstår tydeligt baggrunden for - og nødvendigheden af - at gennemføre forandringer.
- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at...
- Vores tværfaglige samarbejde bliver styrket af forandringerne.
- Forandringerne giver os muligheder for at lære nyt. Det kan fx være...
- Forandringerne forbedrer mine muligheder for at gøre et godt stykke arbejde.
- Vi er gode til at balancere kritisk modspil og konkret medspil når der sker forandringer, der er dikteret udefra eller oppefra.
- Der bliver foretaget de nødvendige justeringer, når det viser sig, at dele af forandringer ikke fungerer efter hensigten.
- Det er vanskeligt at finde tid og overskud til at engagere sig i forandringerne ved siden af de daglige opgaver

I PARA er der fem fokusområdet: *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven; Forandring; Introduktion af nyansatte og nyuddannede; Fastholdelse samt Vold og trusler om vold.* I PARA's kortlægningsfase gennemførtes kortlægning af hvert af fokusområdet. Disse blev omsat til prototyper på guidelines. I dette afsnit har vi, med afsæt i to af fokusområderne, givet læseren et kortfattet indblik i indholdet af guidelines, herunder eksempler på dialogspørgsmål og udsagnskort. Ud over fokusområdernes kortfattede introduktion til de identificerede tematikker, bidrager hhv. dialogspørgsmål og udsagnskort – i samspil med procesguideline – til at arbejdspladsen får taget hul på at udforske de kontekstnære udfordringer med afsæt i komplekse problemstillinger.

3.4 Opsamling: Viden der virker

I kapitlets første del har vi rejst en række grundlæggende spørgsmål vedrørende viden og virkninger. Psykosociale arbejdsmiljøproblemstillinger er typisk komplekse, vilde, problemstillinger, som ikke kan beskrives i enkle årsag-virkningsrelationer. Erfaringerne fra PARA viser, at de problemstillinger som først viser sig ofte dækker over en række forskellige sammenvævede problemstillinger. De komplekse problemstillinger kalder ofte på en grundig afdækning, som desuden er helt afhængig af, at de medarbejdere som tilsammen udgør arbejdsfællesskabet, og dermed arbejdsmiljøet, inddrages. Det kalder på en lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. PARA trækker i den forbindelse på elementer af interventionsforskning, men også på en pragmatisk læringsforståelse koblet med aktionsforskning. Medarbejdernes indflydelse og inddragelse er afgørende for at lykkes med arbejdsmiljøarbejdet inden for det psykosociale arbejdsmiljø. Det rummer

samtidig potentielle styrker, idet arbejdsmiljøtiltag samtidig bliver drivkraft for medarbejdernes udvikling af fx faglighed og kerneopgaveløsning.

Kapitlets anden del har vist, hvordan viden fra PARA's første del (afdækning af litteratur, interview med arbejdsmiljø-ressourcepersoner i regionerne, workshops med arbejdspladser samt inddragelse af erfaringer fra Ekspertrådgivningen) er blevet omsat til prototyper for guidelines. Såvel procesguideline som fokusområdeguidelines er eksemplificeret med fokusområder: *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven* samt *Forandring*. Disse guidelines er udviklet med henblik på at invitere medarbejderne til at anvende en systematisk og lærende tilgang til at undersøge det psykosociale arbejdsmiljø inden for tematikker og problemstillinger, som forskning har vist typisk er gældende inden for de respektive fokusområder. Metoderne heri understøtter at medarbejderne, med udgangspunkt i deres hverdagspraksis, inviteres til perspektivskifte med afsæt i forskningsbaserede begreber inden for disse tematikker. Dermed rettes deres opmærksomhed på, hvordan arbejdsfællesskabets arbejdsmiljø er under stadig tilblivelse. De inviteres til fx at undersøge såvel formelle og uformelle aspekter, det relationelle arbejde, osv. Når de bliver opmærksomme på styrker og på udfordringer, skabes også grundlaget for at identificere prøvehandlinger og indsatser, som kan blive sat i spil for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

I næste kapitel får læseren et indblik i, hvordan *viden har virket i praksis*. Der trækkes på erfaringer fra en række samarbejder mellem PARA og arbejdspladser. Der er fortrinsvist tale om et beskrivende kapitel, om end vi har måtte foretage en række valg i forhold til de mange mulige måder at fremstille erfaringerne.

Kapitel 4: Erfaringer fra en lærende tilgang i caseforløb med afsæt i guidelines

Dette kapitel har til formål at give indblik i, hvordan PARA's undersøgelsesdesign, beskrevet i første kapitel, udfolder sig i konkrete caseforløb. Caseforløbene former sig i et samspil mellem forskningsbaseret viden (guidelines) inden for de valgte fokusområder, og de konkrete problemstillinger der udfolder sig på den enkelte arbejdsplads. I kapitel 3, del 2, er en kort beskrivelse af tilblivelsen af prototyper på procesguidelines og to af de fem fokusområdeguidelines.

I kapitlet beskriver vi tre samarbejder, som er udvalgt med et ønske om at vise eksemplariske forløb af *forskellige* typer af regionale arbejdspladser, der sætter fokus på *forskellige* fokusområder. De tre caseforløb viser på den ene side eksemplariske træk ved PARA, og på den anden side viser de et udsnit af den variation, som kontekstfølsomme samarbejder udfolder i praksis. Caseforløbene udfoldes som det, der undertiden kaldes "tykke beskrivelser" (hentet fra etnografisk forskning). Kapitlet er *fortrinsvist* beskrivende. Men de tykke beskrivelser bærer præg af de problemstillinger, arbejdspladserne har valgt at sætte fokus på, og bærer også præg af, hvordan tematikker og begreber i relation til de respektive fokusområder har dannet grundlag for refleksioner, dialoger mv. i styregrupper og medarbejderinddragende aktiviteter. Samtidig viser caseforløbene også, hvordan arbejdspladsernes systematiske arbejde med at tage fat på problemstillingerne indgår i lærende forløb, hvor arbejdspladserne løbende opnår mere indsigt og viden i problemernes komplekse fremtrædelsesform, herunder hvordan de også hele tiden udvikler sig under hensyntagen til forandringer i de kontekstuelle omgivelser.

Kapitel 4 udgør dermed en *eksemplarisk delmængde* af den tværgående analyse, som gennemføres i kapitel 5, hvor der er fokus på, hvordan viden virker i praksis, når arbejdspladserne i samspil med forskerne arbejder med procesguideline og fokusområdeguidelines. Den tværgående analyse trækker også på erfaringer fra de øvrige caseforløb.

Herudover viser bilag 4.1 korte beskrivelser af arbejdspladserne og temaer for handleplaner for følgende cases: Psykiatrisk center, Intensivafdelinger, Socialpsykiatrien (børn og unge) samt Serviceafsnit på hospital. Samarbejdet, Netværksbaseret case med lægesekretærafdelinger, er desuden beskrevet i bilag 4.2.

Beskrivelsen af de tre caseforløb i kapitlet

Beskrivelserne af caseforløbene er bygget op omkring samme struktur. De indledes med en kort opsummering af, hvad caseforløbet særligt giver indsigt i med henblik på at skabe en lokal viden og forandring af praksis. Vi introducerer kort til casen og det indledende samarbejde (*Baggrund*), hvorefter vi viser, hvordan den lærende kortlægning udfolder sig i relation til det konkrete fokusområde og de konkrete metoder (*Kortlægning og problemstillinger*). Det vil sige, hvordan problemstillinger i første omgang udvikler sig på den pågældende arbejdsplads i samspillet mellem tematikker, fokusområdeguidelinien og dialoger i praksis. I de udvalgte caseforløb er der gennemført perspektivsamtaler eller historie- og begejstrings- og belastningsværksteder, som desuden er kombineret med kvantitative målinger. I andre cases har den kvalitative kortlægning taget udgangspunkt i dialogspørgsmål. Casebeskrivelserne viser også, hvilken rolle spejlinger (tilbagemeldinger) spiller for den yderligere udfoldelse af problemstillinger inden for fokusområdet, og hvordan de danner afsæt for konkrete indsatser og prøvehandlinger. Efter et afsnit om, hvordan problemstillinger udfolder sig i den lærende kortlægning, kommer et afsnit om dialoger og prøvehandlinger, der fortæller om de konkrete handlinger, som den lærende kortlægning bliver et afsæt for i et samspil mellem TRIO'er og kollegerne på arbejdspladsen (*Dialoger og prøvehandlinger*). Endelig samles der i den enkelte case op på forløbet og læring (*Opsamling og læring*). I casebeskrivelsen vises også, hvilke muligheder og barrierer, der har været i det enkelte caseforløb.

I kapitel 5 foretages en tværgående analyse af, hvilken viden caseforløbene giver indsigt i på tværs af cases, når det gælder viden om indsatser, der har en positiv effekt på arbejdsmiljøet. Kapitel 5 trækker også på projektets øvrige casesamarbejder.

4.1 En hospitalsafdeling – et fokus på indflydelse og faglig udvikling i produktionen

Indledning

Denne case er kendetegnet ved et systematisk og læringsorienteret forløb for afdelingens TRIO'er inden for fokusområdet anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven. Hospitalsafdelingen har en særlig organisering, da det er en 'organisation i organisationen'. Afdelingen er fordelt på seks geografisk spredte afdelinger – lokationer - med samme ledelse – en cheflæge og en chefbioanalytiker. Ledelsen refererer som afdeling til en ledelse på et andet hospital i regionen, hvor også HR- og arbejdsmiljøkonsulenter er. De enkelte lokationer har en afdelingsleder. Dog har tre af lokationerne to afdelingsledere til hhv. tapperi og laboratorie.

I forløbet har der været fokus på TRIO'erne, deres dialoger om relevante tematikker, som de har valgt at arbejde med inden for fokusområdet, og samtidig også på, hvordan de har kunnet bringe dialoger inden for fokusområdet videre og afprøve

prøvehandlinger på deres lokation. Der har været lagt vægt på udforskning af problemstillinger såsom mødet mellem praksisforståelser og forskernes begreber til at udfolde og understøtte forståelsen af den kompleksitet, psykosociale arbejdsmiljøproblemstillinger ofte har. Desuden har forløbet budt på oversættelser af dialoger baseret på tematikker i fokusområdeguiden gennem faglige oplæg og dialoger og også afprøvning/træning af redskaber til brug på den enkelte lokation. Her har et par deltagende lokationer oversat redskaber til deres kontekst og situationer.

Der bliver i casen rettet en særlig opmærksomhed mod arbejdet som helhed i arbejdsmiljøindsatser. Arbejdet i casen handler om at tappe og bearbejde blod fra donorerne. Men observationer af arbejdet og dialoger om arbejdet mellem medarbejderne viser også andre aspekter af arbejdet fx samspillet med donorerne. Særligt to fagligheder mødes om opgaven, bioanalytikerne og sygeplejersker. De to faggrupper kan have forskellige forståelser af, hvad der bør lægges vægt på i arbejdet i løsning af kerneopgaven.

I forløbet understøttes dialoger om arbejdet i praksis og dilemmaer i mødet mellem en produktionstilgang og så alt det relationelle og uforudsigelige i arbejdet, fx udfordringer med teknologier. Særligt tappepersonalet har efterlyst en større anerkendelse af deres arbejde, hvilket dialoger mellem tapperne og andre funktioner og mellem ledere og medarbejdere bidrager til. Da vi gennemfører den afsluttende evaluering med medarbejdere på en lokation, bliver det tydeligt for os, at dialogerne har 'flyttet sig' fra at være behov for at lufte frustrationer til at handle om konkrete formulerede ønsker og behov for opfølgning, uddannelse og tværfaglige møder, der retter sig mod samarbejde, udvikling af faglighed, respekt og anerkendelse, som er centrale tematikker i fokusområdet.

Som alle cases i øvrigt viser, er det væsentligt, at arbejdsmiljøindsatser tager højde for, at arbejdsmiljøet hele tiden er i bevægelse på baggrund af nære kontekstuelle forhold og/eller strukturelle rammer og vilkår. Selvom man laver det samme på de enkelte lokationer, udfolder arbejdsmiljøet sig meget forskelligt og undervejs i forløbet sker der også ændringer der gør, at fortegnet skifter på enkelte lokationer gående fra et ret skidt eller ret godt arbejdsmiljø til nærmest det omvendte.

Baggrund

Hospitalsafdelingen har i alt ca. 140 ansatte fordelt på de seks lokationer. Hver lokation laver stort set det samme, dog har en enkelt enhed også sekretariat, stabsfunktioner etc. Casen repræsenterer en opgave og et arbejde inden for hospitalerne, der kan stå lidt i skyggen af andre områder, og som nok heller ikke er så synlig i den bredere offentlighed. Men kerneopgaven er meget vigtig og tydelig: *"Kerneopgaven er at sikre, at der er blod på hyldeerne – så enkelt er det"* som en medarbejder formulerer det i en

fokusgruppe. Afdelingen har en række forskellige faggrupper repræsenteret: Bioanalytikere, læger, sygeplejersker, laboranter, sekretærer, servicepersonale, ph.d'ere, molekylærbiologer, kvalitetskonsulenter etc. Den primære faggruppe på de enkelte lokationer er bioanalytikerne. På hver lokation er der både en tappfunktion, hvor bloddonorer, og det kan også være plasmadonorer, får tappet blod og en laboratoriefunktion, som behandler, undersøger etc. blod og plasma. I tapningen, som primært er i fokus i forløbet, samarbejder sygeplejersker og bioanalytikere side om side. De vagtgående bioanalytikere er både i laboratoriet og har vagter i tapningen. Henvendelsen til PARA-projektet handler om udfordringer i primært tapningen på to lokationer. De har netop gennemført en trivselsmåling, der bl.a. peger på, at der særligt inden for tapningen er en oplevelse af manglende anerkendelse fra ledelsen, manglende indflydelse i arbejdet, og så oplever man i tapningen, at man er presset på tid, dog med store variationer inden for de enkelte lokationer.

FAKTA om lokationer

På hver lokation er der 1 ledende bioanalytiker, 7- 8 vagtgående bioanalytikere, 3-6 tapper (sygeplejersker, bioanalytiker, laboranter. Den lokation hvor staben for Klinisk Immunologisk Afdeling er, er der udover tapning og laboratorium også sekretærer, der tager sig af bookning af aftaler med donorer etc. samt en stab: læger, kvalitetsmedarbejdere, IT-medarbejdere, undervisere, ledelseskonsulent. I denne afdeling er også servicemedarbejderne.

Afdelingens ledelse nedsætter en styregruppe med en repræsentant fra hver lokation samt øverste ledelse i afdelingen. Repræsentanterne er både leder- og medarbejderrepræsentanter dog med en overvægt af ledere. Der bliver udformet en samarbejdsaftale for forløbet. I den står der, at formålet med forløbet er at understøtte udviklingen af et arbejdsmiljø hos tapperne på seks lokationer præget af anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven. En grundlæggende antagelse er, at dialoger om og konkrete aktiviteter inden for fokusområdet potentielt kan være med til at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø hos tapperne og styrke samarbejdet mellem tapperne og laboratorierne. TRIO'erne på de enkelte lokationer er omdrejningspunktet i forløbet. Styregruppen og forskerne aftaler et design for forløbet, der indleder med kortlægningen, der består af en kvantitativ og en kvalitativ del. Den kvantitative del kortlægger arbejdsmiljøet både på de enkelte lokationer og som samlet afdeling. Den kvalitative del består af, at der gennemføres perspektivsamtaler på to lokationer, hvor tapperne og enkelte medarbejdere fra laboratorierne samt sekretariatet i fællesskab udforsker problemstillinger gennem perspektivsamtaler faciliteret af forskerne. Afdelingens øverste ledelse booker mødefaciliteter, hvor TRIO'er fra de seks lokationer mødes tre gange i forløbet. Der er tænkt i en vekselvirkning mellem fælles seminarer og afprøvning af metoder hjemme på de enkelte lokationer mellem seminarerne, hvor der på seminarerne både følges op på de konkrete erfaringer og formuleres nye tanker om aktiviteter frem mod næste seminar. Afdelingen ønsker også, at der på tværs af lokationer udveksles erfaringer på seminarerne. Endvidere opfordres der til, at der løbende deles viden på tværs af afdelingen, og forskerne tilbyder samtidig

sparring til de enkelte lokationer efter behov. Mellem hvert seminar afholder styregruppen et møde, hvor der samles op og tages stilling til programmet for et kommende seminar.

Kortlægning og problemstillinger

Afdelingen har valgt at arbejde med fokusområdet anerkendelse, faglighed, respekt og tid til kerneopgaven. I praksis udfolder oplevelsen af manglende anerkendelse sig på forskellige måder. Medarbejderne oplever ikke, at deres arbejde bliver set på som helhed med relationelle aspekter og de uforudsigelige elementer arbejdet indebærer herunder frustrationer og usynligt merarbejde, når teknologier ikke virker. De oplever heller ikke, at de bliver hørt i forbindelse med konkrete beslutninger og efterfølgende bliver klædt på til at håndtere dem. Selvom arbejdet er 'styret' af tykke instrukser, der fylder meget i oplæringen, da det er vigtigt at forstå, huske og at kunne bruge dem, så er der også en del af arbejdet, der ikke kan 'læses' her. På den ene side er alle uforudsigelighederne i arbejdet. Det uforudsigelige er et kendetegn ved arbejdet, og samtidig udfordrer det ved tidspress, fordi det er "usynligt". For tapperne handler det fx om, hvis donorer kommer for sent, melder afbud i sidste øjeblik, at man skal bruge mere tid, end der er afsat på en 1. gangs donor, og det kan også være svært at afvise donorer, hvis de ikke lever op til donorkravene, da de bliver sure eller frustrerede. Endelig kan oplæring og fejlstik gøre, at ting tager længere tid. Teknologien driller også jævnlige, særligt standen i venterummet. Der er forkerte fremmøder, studerende der pludselig dukker op og stiller spørgsmål, alt sammen noget, der opstår uforsigeligt i løbet af en arbejdsdag.

Hvis der ikke er taget hensyn til det uforudsigelige i planen, øges arbejdspresset for at produktionstallene kan overholdes. Det kan også gøre, at der skal holdes mange bolde i luften samtidigt og hen over hovederne på donorerne. Som feltnoten viser, er det vigtigt, at der er den gode stemning, der hvor tapningen foregår. Det er ikke muligt for tapperne at have dialoger om arbejdet og slet ikke de kritiske dialoger. Hvad observationen også viser er, at den relationelle del af arbejdet kan være meningsfuld for den enkelte tapper som modvægt til 'produktionen', som følgende citat også understøtter: *"Hvis man ikke har denne snak med donorerne, den familiære måde at være der på, så bliver det bare et samleband. Vi har tid på, men man skal også som tapper kunne se, at her er der lidt tid til at tale, jeg kan høre, hvad de taler om og kommentere lidt. Vi skal tale med dem, men vi skal også kunne lukke ned."*

Det er selvfølgelig en balancegang. Men da det er de samme donorer, der kommer igennem mange år, det også kan være flere fra samme familie, har det selvfølgelig betydning for dialogen. Donorerne giver blod, som er meget værdifuld, og tapperne

Arbejdet i praksis i tapningen - feltnote fra en tilfældig dag i tapningen

Donorer kommer ind, der er de erfarne som snupper juicen selv i køleskabet og finder en plads og taler til tapperne, som var de ved at sætte sig i en frisørstol – hyggeligt, familiært, nogle gange meget lokalt. Der er også nye der skal introduceres og guides mere første gang. Dem, der ikke taler og dem der taler - bidraget giver også noget socialt tilbage.... "Du sidder rigtigt og hygger dig" siger en tapper til en donor – "ja det er bare så hyggeligt og dejligt med en pause" siger en midaldrende kvinde, der ligger med et mønstret tæppe over sig og drikker cola. Det ene sted musik i højtalerne – lige nu et Thomas Helmig hit – Nu hvor du har brændt mig af... - til maskinernes snurren. Det andet sted er der lyd på TV'et. Klokkerne ringer når donorerne kommer ind i venteværelset, det andet sted er der kameraer, hvor man hele tiden kan følge med bl.a. i frokoststuen. Det ene sted er rummene adskilte. Det andet sted er der gennemsigtighed og vinduer, så man hele tiden ved, hvem der er hvor. En tapper fortæller at standen ofte går i stykker...: "jeg går bare ud og siger at det er noget 'polsk pis'" og griner. Når tapperne ikke selv booker er det rottekælderen, der står for det – "rottekælderen"? Ja og de har en tøjdyrsrotte – og er så sekretariat der står for bookningen i hele regionen. Der er i det hele taget koordinering med mange lokationer - enten via de underjordiske gange – først forbi kapel og fødegang eller ud i det fri som vist er nemmere i lokation x. Der er en fejring - et jubilæum, en fin begivenhed at markere og det gør indtryk på donoren. En kvinde der sidder og giver plasma spørger: Hvornår får man gaver ved plasma? Der gælder det samme 10, 25, 50, 75, 100, 150, 200. Der er en cirkulation af tapper og donorer, der skifter mellem rum, tager imod donor i et rum, følger ind til stolen. I et andet kontorrum ringes der op til donorer for at høre om de kan springe til aflyste tider.

ønsker også, at de skal have det godt, når de kommer: "Borgeren kommer frivilligt, derfor er det svært bare at afvise" siger en tapper og en anden lægger vægt på, at det donorerne giver, de skal have en ordentlig behandling for deres bidrag: "Det er vigtigt at vise ordentlig respekt..." I samtaler og fokusgrupper kommer det også frem, at der kan komme særlige situationer som kan være svære at håndtere, fx når en donor under tapningen siger, at hun ville ønske, at hendes datter ville kunne få hendes blod, da hun er meget kræftsyg. Arbejdet handler med andre ord også om at kunne håndtere egne og andres følelser. I bioanalytikernes forståelse af arbejdet fylder denne del umiddelbart mindre, end den gør hos sygeplejerskerne, det er i hvert fald det, de selv udtrykker. Men væsentligt er, at hvordan den enkelte går til donorerne er en konfliktuel udfordring i arbejdsmiljøet. Måske fordi man aldrig har taget snakken om denne del af arbejdet, og det så bliver meget et spørgsmål om, hvilke personligheder og/eller fagligheder der er på spil.

Afdelingen har i den kvantitative måling generelt 'røde' tal om *indflydelse* som det eneste kritiske tal i den indledende kortlægning. Ledelsen mener, at en forklaring på dette er, at der er en oplevelse af, at et fokus på produktionstal, tid, og antal donorer der aflyser etc., levner meget lidt plads til indflydelse i arbejdet. Medarbejderne giver udtryk for, at de ikke oplever at blive hørt i beslutninger, der handler om deres arbejde: "Som tapper har vi det på samme måde, kunne man ikke tale med nogle af dem, som har fingeren nede i jorden, som

står med det her arbejde, der bliver berørt af de beslutninger.” Det at opleve, at man ikke bliver hørt, bliver forstærket ved forandringer, og der er en oplevelse af ikke at føle sig klædt på til de ændrede eller nye arbejdsopgaver og at komme på bagkant af beslutningerne: ”Tingene går så hurtigt, at man mister ejerskab og fortrolighed med opgaven, det er et nødvendigt pres, vi føler os ikke klædt på til det.... Man kan føle, man kommer på bagkant af beslutningerne.”

Opsummerende giver tapperne og flere af de vagtgående bioanalytikere udtryk for, at deres arbejde som helhed ikke bliver set og anerkendt af den nærmeste ledelse og højere oppe i systemet. Der er forskellige forståelser af selve arbejdet i tapningen, hvilket skaber nogle gnidninger mellem medarbejderne. Den del af arbejdet, der er til 'debat', er de mere relationelle og uforudsigelige dele af arbejdet, som der heller ikke er nogle tydelige rammer for eller står beskrevet i instrukser og andet. Det kalder på en opmærksomhed mod de dilemmaer, hvilket på den ene side indebærer at have en tydelig produktionsramme for arbejde (alt det der er målbart, som der bliver målt systematisk på, og hvor alle tal er synlige) og på den anden side de mindre målbare dele af arbejdet, som har betydning – også for produktionstillene, herunder dialoger med donor, koordineringsarbejde bl.a. i form af uforudsigelige hændelser. I et stramt styret tidsmiljø kan sidstnævnte hurtigt opleves som en belastning. Desuden kalder det på en udfoldelse af, hvad indflydelse kan betyde inden for denne praksis, hvilke muligheder der er for, at dem der er eksperter i deres arbejde, bliver taget med på råd og inddraget rettidigt i beslutninger tæt på arbejdet.

Dialoger og prøvehandling

Forskernes spejlinger, på baggrund af perspektivsamtaler og dialoger om kortlægninger med medarbejderne på to lokationer i relation til fokusområdet, retter fokus mod arbejdets karakter – det usynlige arbejde, relationen til donor (anerkendelse af arbejdet som helhed og forskellige faglige forståelser) og oplevelsen af manglende indflydelse i arbejdet. På *første seminar* med TRIO'erne fra de seks lokationer gennemføres udforskende dialoger i de enkelte TRIO'er og efterfølgende på tværs af lokationerne. TRIO'erne deler erfaringer med håndteringen af donorer og taler sig frem til, at det at håndtere donorer er at skabe et rum, der balancerer oplevelsen af samtidig at være til læge og til frisør. Den ledende overlæge foreslår en metafor: At rollen kræver 'scenekunst'. Der er samtidig dialoger om, hvordan man opretholder en professionel relation til donorerne. TRIO'erne drøfter også, hvad der ligger i indflydelse, og hvad det kan betyde både formelt via samarbejdsorganer og ned i den enkelte hverdagspraksis.

På *andet TRIO-seminar* er der et ønske om at arbejde med en bredere forståelse af tid gennem begrebet tidsmiljøer og også at træne et værktøj i faglig feedback. Seminaret indledes med, at lokationerne indbyrdes deler deres erfaringer fra sidst. Hvad har de haft fokus på, hvilke aktiviteter er blevet sat i værk, hvad har TRIO'en drøftet etc. I en

større enhed har man fx arbejdet med at undersøge det usynlige arbejde nærmere, mest af alt det der skaber frustrationer som 'usynligt merarbejde'. Det har givet ledere og medarbejdere en fælles forståelse af, hvad der er merarbejde, som der skal findes løsninger på, og hvad der er skal-opgaver og endelig, hvad de mere uforudsigelige dele af arbejdet faktisk kræver – holdt over for hvor meget tid, der er afsat til den enkelte donor etc. TRIO'en giver udtryk for, at de har haft dialoger, der har givet indsigt både hos ledere og medarbejdere. En anden afdeling har arbejdet med faglig feedback. De har taget fat i værktøjet '*Klar tale*', som skal afprøves på seminaret. De har forsøgt at formulere konkrete feedbacksituationer og har arbejdet med at forberede et rollespil, som de vil vise for kollegerne som en introduktion. De andre TRIO'er bliver meget inspirerede af at høre om denne oversættelse af et værktøj til deres kontekst og deres overvejelser om, hvordan de vil bringe det i spil med kollegerne. Et forskeroplæg om tidsmiljøer bliver fulgt op af konkrete dialoger i de enkelte TRIO'er og efterfølgende i plenum. Under temaet om faglig feedback introduceres værktøjet *Klar tale*. Det rammesættes kort som en måde at understøtte udviklingen af et fagligt arbejdsfællesskab og læringsmiljø. Værktøjet afprøves af medarbejderrepræsentanterne fra de enkelte lokationer. Der samles op på erfaringerne i plenum og afslutningsvis bliver der afsat tid til, at de enkelte TRIO'er kan tale om og planlægge mulige prøvehandlinger frem mod tredje og sidste TRIO-seminar på baggrund af input fra seminaret i form af oplæg, dialoger og afprøvning af værktøjet.

På *tredje TRIO-seminar* har styregruppen valgt at sætte fokus på: Opfølgning på prøvehandlinger, TRIO-samarbejdet – en 'samarbejdsaftale' og træning af spil om psykologisk tryghed. Der er sat tid af til indledningsvist at fortælle og sparre om problemstillinger og konkrete prøvehandlinger på de enkelte lokationer. Tre lokationer fremhæver deres arbejde med at oversætte værktøjet *Klar tale* til deres kontekst, og hvordan de har bragt det i spil i forbindelse med fyraftensmøde eller personalemøde. To af lokationerne har selv udarbejdet materialer. En fjerde lokation har udarbejdet dialogspørgsmål og faciliteret en proces som opfølgning på en ny APV-undersøgelse. Efter opfølgningen på de lokale prøvehandlinger bliver TRIO-samarbejdet sat i fokus. Der arbejdes med konkrete mål for samarbejdet i de enkelte TRIO'er – en slags samarbejdskontrakt på baggrund af materialer fra BFA'erne om opfølgning på TRIO-samarbejdet, som samtidig bliver en måde at tale om, hvordan den enkelte TRIO bringer det, de har arbejdet med på seminarerne, hjem til deres afdeling.

Den anden tematik på seminaret er *psykologisk tryghed*. Begrebet blev uddybet på første seminar, da det indgår som en del af spørgerammen. I perspektivsamtalerne opstod flere situationer, hvor kolleger udtrykte, at de ikke turde gå hen til kolleger for at følge op på konkrete situationer og fx give faglig feedback. Vi har talt om, at det er vigtigt, at der er et trygt miljø, hvis man skal arbejde med at træne faglig feedback. Derfor afprøvede vi spillet om psykologisk tryghed for at oversætte begrebet til deres kontekster, så de

kunne få en fornemmelse af, hvordan man i TRIO'en oplever den psykologiske tryghed og endelig en fornemmelse af, hvad det vil kræve metodisk at facilitere spillet overfor kollegerne, herunder hvad der kan være vigtige opmærksomhedspunkter. Mellem seminarerne har det været en sværere øvelse at få planlagt møder og aktiviteter ind i hverdagens praksisser.

Figur 4.1 viser eksempler på sammenhænge mellem prøvehandlinger på de enkelte lokationer og problemstillinger og også den umiddelbare respons på prøvehandlingerne. Det drejer sig om prøvehandlinger om træning i faglig feedback, udvikling af spørgsmål og faciliteringer af dialoger som opfølgning på APV, en kortlægning af arbejdet i praksis med henblik på at afdække usynligt (mer-)arbejde og endelig en afklaring af forskellige forståelser af indflydelse, og hvor man som medarbejder har indflydelse både via de formelle systemer og i hverdagen.

Figur 4.1: Problemstillinger, prøvehandlinger og respons

| Problemstillinger | Indsatser og prøvehandlinger | Respons |
|--|---|---|
| Medarbejderne giver udtryk for at de har svært ved at tage problemstillinger op med kolleger. Det kan fx være at drøfte forskellige måder at løse opgaver på. De har et ønske om at blive bedre til at give hinanden feedback i arbejdet. Det er ekstra vanskeligt i tapningen, da donorerne er der hele tiden. Særligt når arbejdspresset er højt oplever man ikke, at der er plads til at give eller modtage feedback. | Flere lokationer gennemfører prøvehandlinger, hvor de træner faglig feedback. En lokation oversætter værktøjet Klar tale til små fortællinger fra hverdagen, som de laminerer og sætter op i afdelingen. De afprøver i først værktøjet på personalemøde som rollespil. Herefter har de på kommende halvår en ny problemstilling med på hvert p-møde, der bliver sendt ud på forhånd. En anden lokation tager feedback-værktøjet op på et fyraftensmøde, spiller rollespil for kollegerne, kollegerne afprøvet det. De laver plakater for at minde om træning og væsentligheden af feedback. | TRIO'erne giver udtryk for at oversættelser af værktøjer til egen kontekst giver mening. Kollegerne er begejstrede for TRIO'ernes initiativer. De er positive over at TRIO'erne selv har oversat og tilrettelagt afprøvning af værktøjet. Det at TRIO'erne bruger sig selv i rollespil bliver også modtaget meget positivt. I en afsluttende dialog på en lokation, hvor vi også indleder den kvalitative kortlægning, efterlyser medarbejderne i høj grad muligheder for at tale sammen. |
| TRIO'er oplever det vanskeligt at følge op på de kvantitative målinger, APV-tal, trivselsmålinger. TRIO'erne ønsker selv at facilitere kvalitative dialoger på baggrund af resultater. | En TRIO udvikler spørgsmålskort som opfølgning på APV-tal. De faciliterer gruppedrøftelser på baggrund af spørgsmål ind til et bestemt tema. | Kollegerne TRIO'ens initiativer virkelig positivt. Det er en mulighed for at tale sammen om de arbejdsmiljøproblemstillinger, der optager dem, og som der sjældent er tid og mulighed for at tage op i dagligdagen. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>I tapningen er der en oplevelse af, at produktionsmål fylder meget, og at de ikke altid favner alt det uforudsigelige i arbejdet og det usynlige merarbejde i form af den ekstra tid der bruges, når systemer og teknologier ikke virker/driller.</p> | <p>En TRIO på en lokation beslutter sig for at kortlægge usynligt merarbejde. De undersøger arbejdet i praksis: Hvilke opgaver er skal-opgaver? (der er uklarhed om dette blandt medarbejderne) Hvad er usynligt merarbejde? Hvordan kan vi tale om meropgaverne, så det ikke bliver til frustrationer?</p> | <p>TRIO'ens initiativ skaber en fælles indsigt og forståelse af produktionstillene på den ene side – hvordan bliver de udregnet etc. På den anden side bliver det også synligt for alle, hvilke opgaver der opstår og kan tage tid, selvom de ikke er synlige på papiret. Det giver et godt afsæt for at tale om, hvordan man prioriterer og hvordan man i fællesskab skal håndtere de opgaver, som ikke indgår direkte i produktionen etc.</p> |
| <p>Flere lokationer har dialoger om, hvad indflydelse betyder hos dem, og hvordan de kan skabe indflydelse i arbejdet? Den kvantitative undersøgelse har røde tal på hele afdelingen</p> | <p>Flere TRIO'er arbejder med at afdække muligheder for indflydelse både i de formelle organer og i det daglige arbejde. Samtidig spørger de ind til, hvad man som medarbejder ønsker sig indflydelse på.</p> | <p>TRIO'ernes prøvehandling/indsatser skaber en fælles forståelse af betydninger af indflydelse også muligheder/begrænsninger for indflydelse over arbejdet og i arbejdet. Medarbejderne har dialoger om, hvordan det kan praktiseres fx hvilke mails og referater de ønsker at tage stilling til, hvilken viden de har behov for, hvilken vil de godt undvære, hvor vil de gerne involveres etc.</p> |

Opsamling: Læring af forløbet

TRIO'erne har arbejdet med fokusområdet og guidelinen tematisk og relateret de problemstillinger, der er fremkommet gennem den kvantitative og kvalitative kortlægning, til de enkelte tematikker. Det tværfaglige samarbejde (og samarbejdet med ledelsen) har været en gennemgående tematik, der er relateret til anerkendelse, arbejde, faglighed, indflydelse og psykologisk tryghed. Det har handlet om relationer mellem tapningen og laboratorierne, men også om samarbejdet internt i tapningen. Som nævnt blev et vigtigt fokus fra start af et fokus på arbejdet som helhed hos tapperne. Afdelingen bliver målt ud fra en produktionstilgang, hvor det handler om at få 'blod på hylderne'. Selve arbejdet handler også om de mindre målbare elementer i arbejdet, der er væsentlige for at opnå 'blod på hylderne'. Disse mindre målbare dele handler om uklarheder om tolkninger af instrukser, relationer til donorer og al uforudsigeligheden i arbejdet. Det at 'få øje på' og anerkende arbejdet som helhed kan understøttes af observationer af arbejdet i praksis og efterfølgende dialoger. Det kan være en investering at være på studiebesøg hos hinanden for at iagttage, hvad arbejdet indebærer, som man ikke umiddelbart kan se ud af lister, tidsplaner, produktionstal. Udover at forståelsen kan være relevant i samspillet mellem enheder i opgaveløsningen er det også internt i tapningen væsentligt at tale om de dele af arbejdet, der ikke har et sprog, da der også er

potentielle konflikter, der netop kan forebygges ved at give denne del af arbejdet og forskellige forståelser plads.

Forskerne oplever en anden dialog mellem medarbejderne om deres psykosociale arbejdsmiljø i den afsluttende

perspektivsamtale. Denne gang er udsagnskortene formuleret tættere på deres praksis på baggrund af de spejlinger, vi fremlagde for TRIO'erne i starten af forløbet. Forskerne oplever, at dialogerne har flyttet sig fra at være en ventil for frustrationer, meget overordnede formulerede problemstillinger, til at være

langt mere konkrete formulerede frustrationer tæt på praksis, der havde en retning mod konkrete mulige løsninger. Der er samtidig etableret et sprog om arbejde, der omhandler hele arbejdet. I boksen står forskernes opsummering af de konkrete ønsker til næste skridt der kan styrke arbejdsmiljøet inden for de tematikker der er sat i fokus, som opstår undervejs i 2. perspektivsamtale.

Opsummering af hvad medarbejderne efterlyser fremover til 2. perspektivsamtale - ønsker

- Muligheder for at tale sammen – rum for dialog og opfølgning/tilbage meldinger.
- Opfølgning på de nære ting i hverdagen og dialoger om disse – det vil de opleve som indflydelse.
- Kurser der skaber mere faglig sikkerhed og dybde. 'De ved hvad de skal gøre, men de ved ikke hvorfor de gør det'
- Besøg fra andre funktioner og faggrupper – en større tværgående forståelse for hinandens arbejde.
- At TRIO'en sætter fokus på psykologisk tryghed og træning af faglig feedback.
- Klarhed om, hvad er en TRIO, hvad kan man med den?

Medarbejderne efterlyser rum for dialoger i hverdagen

- *"Tingene – problemerne går igen og igen, fordi man ikke får lov til at alle sammen at snakke, vi taler sammen i hverdagen os der er der men man kunne godt mødes oftere."*
- *"Det er tit i hverdagen ting der går igen, folk der har forsøgt at rykke på noget, det er der ikke blev gjort noget ved, så bliver det en frustration'...."*
- *"Mange ting man får at vide ved en tilfældighed, kommunikation bliver ikke formidlet videre til alle...."*
- *"Ikke ret meget jeg savner ved mit gamle arbejde men en ting trods alt. Et møde om ugen et punkt hed – 'opfølgning fra sidst' det lå i frokostpausen. Vi så frem til det møde hver gang, vi så frem til det og gjorde alt hvad vi kunne for at være der. Og hvis ikke vi kunne være der, så kom der et referat dagen efter, det fungerede sgu."*

Man kan sige, at der sker et 'perspektivskifte'. Dialogerne har i sig selv haft en værdi og medarbejderne var virkelig glade for perspektivsamtalerne og ikke mindst det at få det rum til på tværs af funktioner og fagligheder at dele deres forståelser og lytte til andres. De negative dynamik, som spejlingen pegede på i formidlingen af problemstillinger relateret til fokusområdet, kan potentielt vendes til en mere positiv dynamik bl.a. på baggrund af det perspektivskifte, der er sket som følge af arbejdspladsdialogerne om

selve arbejdet i praksis, indflydelse, det usynlige merarbejde, fagligheden der knytter sig til samspillet med donorer etc. Men det vil kræve, at der fortsat skabes rum for dialoger i arbejdet, og at der også bliver fulgt op på og afprøvet de forslag til handlinger, der fremkom under anden perspektivsamtale. Ifølge medarbejderne er det en mangel i hverdagen, som det fremgår af citater fra perspektivsamtales i tekstboksen.

I PARA-forløbet har der været indbygget tid til træning inden for og mellem TRIO'erne. Men selvom det alene handler om træning og træningssituationer, er det væsentligt at tænke i, hvilket rum der kan og skal etableres for, at det kan være trygt og tillidsfuldt. Der kunne set i bakspejlet godt have været mere fokus på de svære kontekstuelle omstændigheder, når det handler om at bringe træningen ind i de konkrete praksisser i hverdagen. Uden rum for dialoger sker der intet!

På de to 'primære' lokationer sker der væsentlige kontekstuelle ændringer undervejs, som har stor betydning for de opfølgende dialoger og indsatser på den enkelte lokation. Inden for et år har der på den ene lokation været tre ledelseskift, TR er helt nyvalgt og AMR er også forholdsvis ny. I perioden afholdes kun et personalemøde, nemlig i forbindelse med at vi er der og gennemfører den kvalitative del og næste møde bliver så, når vi kommer for at samle op på forløbet. De lokale ledere får undervejs flere lokationer at skulle være ledere for, hvilket gør at deres tilstedeværelse er meget varierende på lokationerne. En af dem siger sin stilling op før sommerferien, hvilket giver et øget arbejdspress for den tilbageværende, hen mod at der først fire måneder senere starter en ny leder. På den anden lokation er der stor personaleudskiftning. Faktisk er der meget få tilbage i tapningen, der også var der for et år siden. Her er lederen den samme, men en ny AMR vælger at søge væk fra afdelingen, og en ny kommer til på andet seminar. Disse kontekstuelle forandringer har begrænset mulighederne for, hvor mange initiativer der er taget, og hvor meget samspil, der har været med kollegerne i forløbet.

Et væsentligt opmærksomhedspunkt er, at arbejdsmiljøindsatser tager højde for, at arbejdsmiljøet hele tiden er i bevægelse på baggrund af nære kontekstuelle forhold og/eller strukturelle rammer og vilkår. Selvom man laver det samme på de enkelte lokationer, udfolder arbejdsmiljøet sig meget forskelligt, og undervejs i forløbet sker der også ændringer, der ikke har med dette forløb at gøre, der gør, at fortegnet skifter på enkelte lokationer gående fra et ret skidt eller ret godt arbejdsmiljø til nærmest det omvendte. Hvis vi ser på tallene fra den kvantitative kortlægning og sammenligner udviklingen inden for de 6 lokationer, så er der igen stor variation på arbejdsmiljøet i de enkelte enheder. Men der er også sket nogle forandringer gennem det år, hvor PARA-forløbet er gennemført, som ikke har noget med PARA at gøre.

Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt er, hvor vigtigt det er, at de aktiviteter der bliver sat i værk og understøttet, har en sammenhæng med, hvor dem der skal 'drive'

arbejdsmiljøindsatserne er, og hvilken arbejdsmiljøkompetence den enkelte afdeling har. Vi har i dette forløb lagt vægt på udforskning af problemstillinger i mødet mellem praksisforståelser og forskernes begreber til at udfolde og at understøtte forståelsen af den kompleksitet psykosociale arbejdsmiljøproblemstillinger ofte har. Desuden er oversættelser af dialoger baseret på tematikker i fokusguiden gennem faglige oplæg og dialoger og også afprøvning/træning af redskaber til brug hjemme, hvor et par deltagende lokationer har oversat redskaber til deres kontekst og situationer. På det afsluttende styregruppemøde siger chefbioanalytikeren afrundende: *”Vi sætter ikke nyt i gang i det næste år. Vi har så rigeligt vi skal arbejde med på baggrund af jeres input og materialer.”*

4.2 Forandring i hospitalsverden – arbejdet for dynamisk balancering

Indledning

I dette afsnit er der fokus på, hvordan der kan arbejdes med det psykosociale arbejdsmiljø, når der sker forandringer i forbindelse med nybyggeri og foranstående flytning. Der er tale om et hospitalscenter med i alt 400 medarbejdere. I samarbejdet indgår afsnit under to afsnitsledelser, som i perioden tilsammen består af mellem omkring 60 og 70 medarbejdere med læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter og lægesekretærer. Forløbet viser, hvordan centeret tilstræber at skabe en balance mellem dynamisk stabilitet og forandring. Centeret og afsnittenes ledere og medarbejdere tilstræber at balancere mellem på den ene side at være systematiske og sikre en daglig drift med fokus på kvalitet og på den anden side tilpasse sig en kompleks og emergerende forandringsproces, som dels knyttes til byggerier og flytninger, men som også knyttes til en række andre udefra kommende krav og forventninger. Centeret tilstræber løbende at skabe en organisatorisk ramme, der etablerer eksperimenter, læringsrum og prøvehandling og tilstræber at inddrage medarbejderne i forandringerne. Sigtet er at skabe en robust organisationsforandring. Der gøres et omfattende og intensivt arbejde for hele tiden at genskabe denne dynamiske balance, der løbende møder nye udfordringer.

Baggrund

Det nye hospital har været undervejs på tegnebrættet i flere år. En koordineringsgruppe står på hospitalsniveau for to spor, hhv. det organisatoriske og den fysiske flytning, herunder løbende koordinering mellem fokus på organisering, arbejdsgange, flytning og økonomi. Byggeorganisationen står for opførelsen og indretningen af bygningerne. Den endelige indflytning har været forventet i 2024. Byggeriet og indflytning foregår i etaper og for centeret er flytningen planlagt til en tidlig etape i foråret 2023. Centeret etablerede i 2021 et lokalt projekt, der havde et spor med fokus på de organisatoriske forandringer

og et på selve flytningen og spejlede dermed hospitalets overordnede organisering. Styregruppen var ledelsen og en stabsmedarbejder. I stedet for en egentlig projektgruppe, blev delprojekter drevet i et samspil med de respektive afdelingsledelser, stabsmedarbejdere i centeret samt flyttekoordinatorer, som var udpeget blandt medarbejdere.

Centeret behandler patienter med sygdomme i maveområdet. Der er en række ambulatorier, behandlingsafsnit, sengeafsnit samt et forskningsafsnit. Samarbejdet med PARA besluttes at knytte sig til afsnit under to afdelingsledelser og bliver etableret i slutningen af 2021. Med flytningen er det indtænkt at to kirurgiske ambulatorier skal fusioneres til et stort kirurgisk ambulatorium. Her var fra begyndelsen af samarbejdet tale om en beslutning om en sammenlægning. Af samme årsag var der også tydelig fokus på at arbejde med organisatoriske forandringer forud for flytningen. I det følgende refererer vi til dette som kirurgisk sammenlægning. Selv om det var besluttet, at der skulle ske en sammenlægning af afsnittene, var det dog gennem hele forløbet stadig usikkert om de to kirurgiske afsnit stod overfor en fuld fusion eller et mere blødt overlap. Som det vil fremgå, var et gennemgående spørgsmål især, hvordan sygeplejersker med forskellige sub-specialer så ind i deres fremtidige opgavevaretagelse i tilknytning til netop disse specialiseringer, samt hvilken betydning forandringen ville få for snitflader i det tværfaglige samarbejde med læger og lægesekretærer. Det andet forløb rummer også en sammenlægning. Her er der tale om et kirurgisk modtageafsnit i centeret, der skal lægges sammen i en fælles akutmodtagelse. I det kirurgiske modtageafsnit er det mere entydigt, at de organisatorisk skal overgå til fælles akutmodtagelse, selvom det er uklart, *hvordan* de organisatorisk skal indplaceres.

I centeret havde de mange lokale afsnit, trods fælles organisation, været vant til at arbejde meget selvstændigt. Nu skulle en række afsnit til at arbejde mere sammen i fremtiden. Derfor var en række spørgsmål allerede blev tematiseret inden samarbejdet med PARA blev indledt. Her rejstes for eksempel spørgsmål om, i hvilket omfang og hvilken betydning nedenstående potentielle forandringer ville få for arbejdsmiljøet:

- Medarbejderne skal arbejde med patienter med diagnoser, de ikke tidligere har arbejdet med
- Medarbejdere der har håndteret 'specialiserede diagnoser' ved ikke, om de får lov til at fortsætte som enhed og dermed opretholde deres faglighed og specialisering
- Samarbejdet mellem sygeplejersker og læger vil blive ændret pga. de nye patientforløb og flowsystemer
- Medarbejdere der tidligere ikke har arbejdet i vagter, skal indgå i vagter

Samarbejde, formål og styregruppe

Centerets etablering af en projektorganisering omkring flytteprojektet var udtryk for ønske om at sikre sammentænkning mellem selve flytningen og en ny organisering af arbejdet. De ønskede at anlægge en udforskende og lærende strategi, hvor inddragelse er i fokus. PARA's tilgang til at udforske viden om psykosocialt arbejdsmiljø i praksis med afsæt i prototyper på guidelines, der bl.a. lægger vægt på inddragelse og tilpasning til arbejdspladsen samt solid

Styregruppe

- Afdelingsledende chefsygeplejerske
- To afdelingsledelser med hver sin overlæge og oversygeplejerske
- Sygeplejerske m. klinisk specialistfunktion
- Projektleder (forandringsprojekt, fungerede som koordinator i forløbet på PARA-projekt)
- AMR sygeplejerske, m. klinisk spec.funktion
- AMR sygeplejerske, m. klinisk spec.funktion
- AMR sygeplejerske, flyttekoordinator
- AMR læge, afdelingsleder i dagkirurg

kommunikation, spillede sammen med centerets tilgang. På den baggrund blev der etableret et samarbejde, og der etableredes en styregruppe (se tekstboks) for PARA-projektet i snitfladen mellem de konkrete forandringer, arbejdsmiljøperspektivet og det igangværende flytteprojekt. I den forbindelse blev arbejdsmiljørepræsentanterne en vigtig del af styregruppen. Etablering og arbejdet i styregruppen giver indtrykket af en veldrevet projektorganisation, der har erfaringer med forandringsprocesser. Det drejer sig både om sundhedsfaglige kompetencer, proceskompetencer og arbejdsmiljøkompetencer. Gennem hele forløbet spiller projektlederen for forandringsprojektet, som indgår i centerets stab og selv har omfattende erfaringer som sygeplejerske, en nøglerolle i koordinering og opfølgning af aktiviteterne i PARA.

Der indgår i perioden for samarbejdet omkring 60 og 70 medarbejdere fordelt nogenlunde ligeligt på de to afdelinger. Faggrupperne er læger, sygeplejersker, social og sundhedsassistenter, lægesekretær og få ufaglærte. Langt størstedelen er sygeplejersker. Lægerne arbejder ofte på tværs af afsnittene, hvilket gør at lægernes oplevelse af et tilhørsforhold og en forankring adskiller sig fra de øvrige medarbejders. Formålet for samarbejdet blev indledningsvist formuleret:

At understøtte psykosocialt arbejdsmiljø og faglighed i forbindelse med den igangværende flytteforandringsproces med særlig fokus på hhv. a) Kirurgisk modtageafsnit samt b) Kirurgisk sammenlægning.

På baggrund af det første styregruppemøde gav ledelsen udtryk for, at de oplevede udfordringer, der kunne knyttes an til de fleste fokusområder. Det der optog mest opmærksomhed på daværende tidspunkt, var dog problemstillinger inden for fokusområdet *Forandring*. Der gik dog ikke lang tid før, at Kirurgisk modtageafsnit ændrede deres fokusområde til *Fastholdelse*. Dels viste der sig at blive stadig større udfordringer med rekruttering og fastholdelse. Dels blev byggeriet forsinket, hvilket afstedkom, at flytningen blev udskudt. Begge udviklinger illustrerer generelt

arbejdsmiljøproblemstillingernes komplekse og vilde karakter, og konkret viser den pågældende afdelings udfordring med at balancere systematiske tilgange med en emergerende virkelighed. For det pågældende kirurgiske modtageafsnit blev den daglige opmærksomhed på de flytningsrelaterede forandringer derfor relativt mindre i forhold til at sikre en daglig drift på en afdeling, hvor vakancer og udfordringer med at rekruttere og fastholde pressede sig på (se bilag 4.3.1). Af hensyn til omfanget har vi valgt, at fremstillingen i det følgende har fokus på *kirurgisk sammenlægning* med fokusområdet forandring i centrum.

I samspillet med ovennævnte formål formulerede forskerne i samspil med styregruppen en grundlæggende antagelse vedrørende flytning og forandringer i relation til det psykosociale arbejdsmiljø:

Flytning – herunder de organisatoriske forandringer, som er koblet til flytning – udfordrer de rytmer, rutiner og sædvaner, der er afgørende for en høj kvalitet af såvel arbejdet (mening, psykosocialt arbejdsmiljø etc.) og opgaverne. Gennem projektet kortlægges problemstillinger og mulige indsatsområder, som det antages er væsentlige for at understøtte robuste forandringsprocesser og som kan understøtte fastholdelse. Der udvælges mulige indsatser og gennemføres prøvehandlinger med henblik på at understøtte et godt psykosocialt arbejdsmiljø i forbindelse med forandringerne og med henblik på fastholdelse i de respektive afsnit. Inddragelse i arbejdet med det psykosociale arbejdsmiljø forstås som afgørende for at skabe vedvarende og bæredygtige indsatser samt robuste forandringer.

Med robuste forandringsprocesser forstås her, at centeret såvel har et godt arbejdsmiljø og skaber opgaver for patienterne af god kvalitet.

Med dette afsæt var sporet til samarbejdet mellem centeret og PARA lagt. Planen var, at der kunne gennemføres en kvantitativ og kvalitativ kortlægning i starten af 2022 og en tilbagemelding cirka en måned efter. Derefter kunne der arbejdes med prøvehandlinger til ud på efteråret, hvor samarbejdet kunne afrundes med en anden runde af opsamlende aktiviteter, der gav indblik i hvordan forløbet var gået.

Kortlægning og problemstillinger

Kortlægningen blev gennemført med en kombination af perspektivsamtaler og tematiserede interview med ledelsen. Såvel perspektivsamtalerne og tilbagemeldingerne blev dog udskudt pga. corona-relaterede udfordringer, og de kunne derfor først gennemføres i marts 2022. Der blev holdt en perspektivsamtale, hvor tværfagligheden blev sat særligt i spil gennem sammensætning af medarbejderne. Her deltog fem sygeplejersker, to lægesekretærer samt en overlæge og afsnitsledende overlæge. Derudover blev der også holdt en perspektivsamtale med fem sygeplejersker, fordelt på de to afsnit som skulle lægges sammen. Generelt var gennemsnits-ancienniteten relativ høj, hvilket også kom til udtryk i begge perspektivsamtaler. Endelig blev der holdt et interview med afsnitsledelsen.

Perspektivsamtalerne tog afsæt i udsagnskort udviklet til fokusområdet *Forandring* (se eksempler i tekstboks) i forlængelse af den første fase af PARA-projektet. Gennem udsagnskortene blev deltagerne inviteret til at undersøge de kendte forskningsbaserede tematikker, fx *Kompleksitet og mening* samt *Dynamisk balance*, i forbindelse med forandringsprocesser, men med afsæt i deres hverdagspraksis. Perspektivsamtalerne tydeliggjorde, at flytningen som forandring i mange henseender forekom medarbejderne abstrakt pga. de lange udsigter til, at bygningerne står klar. Dagligdagen byder i sig selv på løbende forandringer, der presser sig på, og som ikke alene knytter sig til flytningen. For eksempel peger sygeplejerskerne i perspektivsamtalerne på, at det er *"Velbeskrevet, hvad vi skal lave – men vi laver alt muligt andet."* En lægesekretær fortæller, at de *"Kender opgaver, men der opstår alt muligt andet i løbet af en dag"* og lægerne fortæller i forlængelse heraf, at der *"... bliver lavet vagtskemaer for fire uger før, men i dag sker der ændringer på selve dagen."*

Eksempler på udsagnskort om forandring

- Forandringerne skaber mulighed for indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.
- Der er tilfredsstillende grad af information og inddragelse i forbindelse med forandringer på arbejdspladsen.
- Vi forstår tydeligt baggrunden for - og nødvendigheden af - at gennemføre forandringer.
- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at...
- Forandringerne giver os muligheder for at lære nyt. Det kan fx være...
- Vi er gode til at balancere kritisk modspil og konkret medspil, når der sker forandringer, der er dikteret udefra eller oppefra.
- Det er vanskeligt at finde tid og overskud til at engagere sig i forandringerne, ved siden af de daglige opgaver.

På trods af den lange udsigt til den egentlig flytning, satte de organisatoriske forandringsprocesser dog tydelige spor. Særligt blandt sygeplejerskerne var der en udpræget opmærksomhed på, hvad der var på spil for deres faglighed. Lægesekretærene så også ind i forandringerne med en række spørgsmål i forhold til deres kommende opgavevaretagelse. Lægerne så i mindre grad de organisatoriske ændringer som udfordringer, idet de allerede oplever sig selv som dem, der i dag bevæger sig på tværs. For sygeplejerskerne spillede sammenlægningen af afsnit imidlertid en stor rolle, i forhold til hvad det vil betyde for deres respektive specialiseringer. Oplevelsen af specialiseringer knytter sig grundlæggende til oplevelsen af mening i arbejdet, samt hvordan medarbejderne oplever at kunne levere en god kvalitet i deres arbejde. Og oplevelsen af de udfordringer de så ind i var allerede blevet aktualiseret som konsekvens af det pres, som hospitalerne aktuelt er underlagt. Inden vi giver et kort indblik i den samlede tilbagemelding, vil vi illustrere problemstillingerens sammenvævede komplekse karakter netop med afsæt i opmærksomheden på fagligheden og med de udfordringer, som allerede er aktuelle i arbejdet for at optimere arbejdsgange.

Faglighed og opgavekvalitet i dagligdagens kamp for optimering af dynamisk balance

Afsnittet der står for dagkirurgi, håndterer de relativt enkle operationsindgreb, som sjældent er livstruende, men som betyder meget for patienters livskvalitet. Post-covid har de en meget lang venteliste og burde derfor have travlt. Deres patienter bliver imidlertid udsat eller deres operationer bliver aflyst, fordi der er patienter med mere presserende operationer, eller/og fordi der er mangel på operations- eller anæstesisygeplejersker. Det betyder, at de har masser af patienter, men må skubbe dem foran sig. I mange tilfælde betyder det, at behandlingsgarantien overskrides så de kommer på privathospital. I andre tilfælde lykkes det at få en plads på operationsgangen. Organisatorisk opstår et problem med at udnytte sygeplejerskeressourcerne. Sygeplejerskerne burde være optaget og have travlt, men ikke har det pga. aflysninger. Derfor foretages der en række forsøg på at udnytte disse sygeplejerskeressourcer til de mere kritiske patienter, hvis operationer prioriteres højest, fordi deres sygdomme er livstruende. Her er fx ofte tale om cancerpatienter, som er i kræftpakkeforløb. Sygeplejerskerne der er specialiserede i de dagkirurgiske indgrebs rutiner og sædvaner, skal pludselig indgå i behandlingen af kritiske patienter, som de oplever, at de ikke har kompetencer til at håndtere. Sygeplejerskerne der har specialiseret sig i dette område, beskriver blandt andet, hvordan de har et indgående relationelt og kommunikativt arbejde i samspillet mellem patienter og læger, fordi der er tale om netop kritisk, livstruende sygdomsforløb.

Ovenstående viser, hvordan der løbende tilstræbes en optimal allokering af ressourcer, som skaber det bedste flow i systemet. Sygeplejersker med kritiske patienter er overbelastede og sygeplejersker med benigne diagnose er overbemandet pga. nedgang i aktiviteter. Den enkle løsning er at flytte sygeplejerskerne, derhen hvor ressourcebehovet er dag for dag, eller ligefrem time for time. At skabe grundlag for en form for funktionel fleksibilitet.

Problemet er, at en sygeplejerske ikke bare er en sygeplejerske der kan flyttes rundt, uden det får afgørende betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. Det afspejler en konflikt i sektoren, som er på spil mange steder. I modsætning til læger, er sygeplejersker uddannet som generalister og ikke specialister, men de arbejder i en stadig mere specialiseret sektor, hvor de forholdsvis hurtigt efter uddannelsen bliver specialister frem for generalister. Derfor kan de opleve ikke at have de nødvendige kompetencer til at blive 'flyttet rundt'. På den anden side er behovet for ressourcer så stort, at optimering af arbejdsgange og flow sker på præmisser om, at sygeplejerskerne har de nødvendige kompetencer til at foretage skiftet. Når sygeplejersker flyttes til områder med et andet sub-speciale, end det de er specialiserede i, får det desuden konsekvenser for samarbejdet i snitflader med lægerne. Det relationelle arbejde i snitfladerne med sygeplejerskerne afhænger af, hvordan arbejdsmiljøet opleves, og

lægerne kan også dele sygeplejerskernes bekymring, for om sygeplejerskernes generalist kompetencer er tilstrækkelige, når de flyttes fra deres respektive speciale område.

Lægerne kan opleve, at koordineringen med sygeplejersker der er mindre vant med de specialiserede rutiner og praksisser, tager ekstra tid, og at patienterne oplever, at de ikke i samme grad kan få klare svar.

Lægeseekretærene og lægernes arbejdsmiljø

Sygeplejerskerne udgør langt størstedelen af medarbejderne. Derfor har sygeplejerskernes arbejdsmiljø også en fremtrædende placering i beskrivelsen af caseforløbet. Men deres arbejdsmiljø er også tæt sammenvævet med både lægeseekretærenes og lægernes arbejdsmiljø. Lægeseekretærene fortæller, at deres opgaver er relativt velkendte, men at der opstår mange ting i deres dag, som gør det svært at nå de i øvrigt velkendte opgaver. Det kræver fleksibilitet, når programmer aflyses, akutte patienter dukker op, de skal forholde sig til patienters tilstande der forandrer sig, og tage imod telefonopkald, som er nogle af de ting, der gør at dagsprogrammet ændres. Udfordringerne i lægeseekretærenes arbejdsmiljø blev i særlig grad knyttet til de mange aflysninger, og de oplevelser de har med at skulle tage imod klager. Det er opgaver med høje følelsesmæssige krav, når man skal tage imod klager og man skal " ... ligge sig fladt ned – os der skal tage imod". I forhold til de forestående flytninger var der også uklarhed om den fysiske indretnings betydning for lægeseekretærenes fremtidige opgavevaretagelse. Men formentlig bl.a. pga. den lange udsigt til den faktiske flytning og den omfattende ikke-viden om de fremtidige konkrete fysiske rammer, fyldte det stadig ikke meget.

I perspektivsamtalerne blev lægernes arbejdsmiljø også adresseret. Dels blev det understreget, at de yngre læger ofte var glade for afdelingen, og at de oplevede, at der var et stærkt samspil med sygeplejerskerne.

Men der blev også henvist til den seneste APV der bl.a. viste, at 78% af lægerne oplevede stress i hverdagen. Og det blev understreget, at uforudsigeligheden for lægerne er blevet mere udpræget, større usikkerhed i forhold til vagter som omkalfatres trods vagtplanlægning, at lægerne skal dække flere funktioner og flere afdelinger, hvilket gør det vanskeligere at lære afsnittene og rutinerne at kende.

Lægernes tavse arbejdsmiljø

I en række forløb i både *Ekspertrådgivningen* og *PARA* erfares det, at det er vanskeligt at holde fokus på lægernes arbejdsmiljø.

Undertiden italesættes det – både af lægerne, evt. med reference til APV, Trivselsmålinger mv, og af sygeplejersker – at arbejdsmiljøet er udfordrende.

Men det er vanskeligt at holde fokus i de tværgående fora. Lægerne opleves som en profession, der kun meget nødtønsker at tale om egen sårbarhed og udfordringer. I mange tilfælde opleves det, at erfarne læger har udviklet (overvejende individuelle) mestringsstrategier, der hjælper dem til at "tåle mosten". Dette udfordrer dog samtidig muligheden for at ændre den arbejdspladskultur, der kan understøtte en højere grad af psykologisk tryghed.

Generelt i PARA, og i Ekspertrådgivningen og inspiration, er lægernes arbejdsmiljø undertiden sat på dagsordenen, selvom det også viser sig at være vanskeligt at fastholde kontinuerlig fokus. Der er udfordringer med, at de ofte går på tværs, og der er store forskelle, som knytter sig til både anciennitet, funktion som yngre læge og overlæge mv. I de tværfaglige sammenhænge bliver snitfladen med sygeplejerskerne næsten altid sat i spil.

Det bliver lejlighedsvist italesat, at læger generelt arbejder meget på tværs og derfor ikke berøres så meget af forandringerne. Men det italesættes også, at de pga. denne "flydende" organisering er meget afhængige af de snitflader, der er på de respektive afsnit. Lægernes mulighed for at praktisere *deres* kerneopgave er derfor ofte meget afhængig af arbejdsmiljøet i de afsnit, hvor de er tilknyttet. Det har derfor stort set altid en positiv betydning for lægernes arbejdsmiljø, når lægerne er knyttet til afdelinger præget af et godt psykosocialt arbejdsmiljø, særligt når den psykologiske tryghed er høj. På samme måde opleves det vanskeligt for lægerne at løse deres kerneopgave i afsnit præget af manglende læringsrum. Samtidig står det klart, at lægerne gennemgår en faglig "socialiseringsproces" og responderer meget forskelligt på det. Den flydende organisering er med til at individualisere arbejdsmiljøet. Og det viser sig også ofte, vanskeligt at holde fokus på netop *deres* arbejdsmiljø. I perspektivsamtalerne blev det fremhævet, at med stigningen i funktioner og afdelinger, lægerne skal dække, bliver det vanskeligere at "læse" rutiner og sædvaner. Dette tema blev berørt i perspektivsamtalerne og dukkede også op senere i afslutningen af samarbejdet.

Grundfortællingen i den lærende kortlægning

Perspektivsamtalerne afdækkede en lang række styrker og udfordringer, som blev meldt tilbage til styregruppen i en spejling. Grundfortællingen som udgjorde afsættet for tilbagemeldingen, tog afsæt i kernen (visuelt skitseret på en figur, hvor det stod i centrum). Her blev understreget, hvordan de kirurgiske afsnit oplever sig selv som *Faglige specialister* (vel og mærke med forskellige sub-specialer) der ser på *Forandringerne som både mulighed og risiko*. Det gennemgående ønske i perspektivsamtalerne er ønsket om en *Balanceret forandring*. Denne kerne i grundfortællingen blev ledsaget af en række opmærksomhedspunkter, såvel styrker som udfordringer, der var trådt frem i perspektivsamtaler og interview. I boksen ses et udsnit af de opmærksomhedspunkter, der var sat fokus på.

Ønsket om balanceret forandring knyttede sig til oplevelsen af det limbo, som aktuelt opleves. Her afvejes beslutninger hele tiden ud fra to perspektiver: 1. Hvad skal der til for at løse det konkrete problem? 2. Hvordan spiller en mulig løsning sammen med den kommende flytning? Svaret på nummer 1 kan være i konflikt med svaret på nummer 2. Dvs. at der er initiativer som skal tages, men som ikke er en god løsning i forestillingen om, hvordan det skal fungere i den nye bygning.

På baggrund af spejlingen – herunder også præsentation af de kvantitative data og styregruppens dialoger, som satte fokus på mulige prøvehandlinger i ønsket om at imødekomme opmærksomhedspunkterne – blev der foretaget en prioritering af det kommende arbejde. Et prioriteringsskema bestående af fire felter, hvor den ene dimension handlede om vigtighed ('Vigtigt' eller 'Mindre vigtigt') og den anden dimension om omfang af ressourcer ('Nem at indføre (få ressourcer)' eller 'Kræver mange ressourcer') var med til at skabe grundlag for, at styregruppen kunne arbejde videre i samspillet med de øvrige medarbejdere, herunder fx drøfte input fra tilbagemelding på personalemøde mv.

Blandt de områder som styregruppen umiddelbart tænkte var "Lavthængende frugter" (vigtig og få ressourcer), var ønsket om fx at arbejde med *Faglighed og velfungerende arbejdsgange* gennem en systematisk kortlægning af arbejdsgange. Desuden var der et ønske om i den forbindelse at få *Klarlagt spild* og at skabe *Daglige koordineringsmøder mellem læger og sygeplejersker* (blev dog sat spørgsmål tegn, om det var en lavthængende

Faglighed, erfaring og specialisering

- Afsnit med høj anciennitet, og obs på vigtigheden af at fastholde det
- Stærke fagligheder i alle faggrupper (lægesekretærer, sygeplejersker i begge afsnit der står overfor fusion samt lægerne)
- Fokus på at fastholde de stærke specialiseringer
- Tværgående opgaver – omfang og proces

Samspil mellem faggrupper

- Gensidig respekt - Er afgørende og fortjener fortløbende opmærksomhed
- Kan være "personafhængigt", knyttet til humør...
- Gode til at være obs på hinanden og give støtte
- Stærk nysgerrighedskultur – dyrkes også...

Følelsesarbejde

- Udfordrende relationsarbejde, fx kontakt i forbindelse med udskydelse, kontakt med patienter og pårørende i svære situationer
- Kan også være vigtigt i relation mellem faggrupper...

Højt arbejdspress, men god til at distribuere og støtte (ikke tempo)

- Øget kompleksitet, øgede funktioner mv. har medført travlhed, tempo og pres
- Gode til at støtte hinanden
- Time out som en styrke i Amb
 - I dagkirurgi "sker det organisk"

Stort forandringspres

- Mange forandringer, flytninger mv. i de senere år
- Flytningen, forandringen og ambivalensen
 - muligheder i at få flere specialer ind <>
 - risiko for hvad det betyder, at der er mindre plads
 - Risiko for tab af faglighed/specialisering
 - Ændringer i work/life-balance, fx vagter

Kommunikation

- Tydelighed, rettidighed
- Hvordan og hvornår kommer kommunikation om forandringer

Inddragelse i forandringerne

- Sætter pris på inddragelse
- Ønsker mere
- Koordinering og tid til at realisere inddragelse

frugt). Der var et ønske om at "Gå med hinanden" og derigennem understøtte kendskab til hinandens arbejde og i det hele taget understøtte en psykologisk tryk læringskultur, som i stor udstrækning allerede var til stede. *Kompetenceudvikling* blev prioriteret med henblik på at kunne kigge ind i nye faglige områder som en mulighed for at afsøge, hvad hver enkelt medarbejder gerne vil arbejde med i fremtiden. Derudover stod der voksdugsseancer, som blev arrangeret uden for afdelingen, på tapetet. Voksdugsseancen er en simuleringsmetode, hvor den fysiske indretning visualiseres med henblik på at vurdere samspillet mellem det tentativt planlagt byggeri og fx de forventede arbejdsgange (se bilag 4.3.2). Her var der overvejelser om, hvordan afsnittet også kunne lade sig inspirere til at gennemføre lignende seancer, som var oversat til deres mere specifikke kontekst. Blandt de områder, som ansås som vigtige, men kræver mange ressourcer, blev peget på fx *Kommunikationsplan/nyhedsplan, Plan for forandringen, Milepælsplan for balanceret forandring/inddragelse, Samspil mellem faggrupper og Realisering af inddragelse*. Under overskriften *Få det gjort, når der er lidt tid* (Mindre vigtigt, få ressourcer) ville de undersøge, hvad der ligger i 'unødvendige opgaver'. Og endelig blev *Flytningen og Følelsesarbejde* sat på venteposition (mindre vigtig – mange ressourcer).

I mellemtiden var den konkrete flytning blevet udskudt, så fokus nu primært var på de organisatoriske forandringer. At arbejdet med følelsesarbejde ikke blev prioriteret højere undrede PARA's følgeforskere. Blandt specialist-kompetencer hos sygeplejersker der arbejder med patienter med livstruende sygdomme, blev det relationelle og kommunikative arbejde beskrevet som helt afgørende. Den faglighed bidrager til, at de er beredte på at arbejde med de høje følelsesmæssige krav. Som i caseforløbet med bostedet har vi også her erfaret, hvordan de høje følelsesmæssige krav på den ene side kan opleves som en faglig udfordring, og som noget der giver mening i arbejdet – netop under forudsætning af, at der arbejdes løbende med det og der er en psykologisk tryghed om at tale om de belastninger, der også følger med. På den anden side kan de følelsesmæssige krav opleves meget belastende, hvis man som medarbejder ikke er klædt på til det. I den øvrige kortlægning – og i "analysen" ovenfor – fylder netop dette også meget. Sygeplejersker, der undertiden kommer til at skulle varetage opgaver med kritisk syge patienter, men som ikke allerede har det som et sub-speciale, har brug for at udvikle faglige specialistkompetencer på området. At *følelsesarbejde* blev prioriteret lavt, kan bl.a. skyldes sammensætningen af deltagere på det styregruppemøde, som traf beslutning om prioriteringer: På mødet deltog ikke sygeplejersker fra det sub-speciale (afsnit), der nu risikerede at skulle varetage kritiske patienter uden at have de forudgående redskaber til at håndtere de høje følelsesmæssige krav. Samtidig var der et tidspres og beslutningspres. Om denne hypotese er korrekt, er usikker, men illustrerer, hvordan en tilsyneladende enkel mødesituation, herunder rammerne omkring deltagelse mv., får konsekvenser for de videre handlerum, der åbnes eller lukkes.

Dialoger og prøvehandling

Som tidligere nævnt, havde centeret etableret en organisation, der på sin vis spejlede hospitalets organisering af flytteprojektet. Der var dels et spor, der havde fokus på de organisatoriske forandringer, dels et spor der havde fokus på selve flytningen. I starten af 2022, samtidig med at PARA var i gang med den kvantitative og kvalitative kortlægning, gennemførte centeret en workshop om, hvordan medarbejderne i de to kirurgiske afsnit så ind i den fremtidige organisering. Workshoppen betragtes som et eksempel på en prøvehandling, der synes relevant i arbejdet med at skabe dynamisk balance i forandringsprocesser. Den blev arrangeret og faciliteret af bl.a. projektlederen i centerets organisering, som også var projektkoordinator i PARA-styregruppen.

Projektlederen har omfattende erfaringer som sygeplejerske og var desuden i gang med en masteruddannelse, som har fokus på projekt- og forandringsledelse. Som sådan besad projektlederen vigtige oversættelseskompetencer ved at have et dybt kendskab til viden og værktøjer om forandringsprocesser på et teoretisk og metodemæssigt niveau samtidig med, at hun havde en dyb viden om de hverdagspraksisser, som udgjorde medarbejdernes hverdagspraksis. Workshoppen havde netop fokus på sammenlægningen af de to kirurgiske afsnit, der er i fokus i denne beskrivelse, og satte fokus på fremtidsdrømme i forbindelse med forandringerne. Inspiration var hentet fra fremtidsværkstedets formen, men 'værkstedet' var oversat og konkretiseret til deltagerens hverdag, for at undgå at deltagerne 'stod af'. Indledningsvist blev der gennemført en kritikfase som i fremtidsværkstedets metode, der foruden det at give rum for kritik også er en 'renselsesfase' (katarsis), som gør, at det efterfølgende bliver muligt også at fokusere på mulige fremtidsscenerier. Værkstedet havde givet anledning til omfattende kritik. Men det havde også givet anledning til, at deltagerne efterfølgende fremlagde tilgange til deres opgaver for hinanden. Det gav anledning til at identificere fælles flader, at give og modtage inspiration i forhold til forskellige måder at gå til opgaveløsning, som kunne berige hinanden. Workshoppen bidrog også til en gensidig afklaring og forståelse omkring deres respektive faglige specialiseringer, sådan som det også er blevet beskrevet ovenfor. Her gav workshoppen anledning til at tale om, hvordan de både kunne inspirere og komplementere hinanden.

Workshoppen og PARA's kortlægning spillede derfor sammen i de prøvehandling, som de to afsnit der skulle sammenlægges, valgte at gå videre med i løbet af foråret. For at sikre medarbejdernes indflydelse, var der valgt medarbejdere til at arbejde med temaer som bl.a. *den nye struktur og organisering*, med *kompetenceudvikling* og med *opgavedeling*. Det viste sig dog at være overordentlig vanskeligt at skabe momentum og dialogiske rum i en hverdagspraksis og dermed også at realisere de besluttede prøvehandling. På et styregruppemøde i juni – som i sig selv var overordentlig vanskeligt at finde tid til – blev det klart, at både medarbejdere og afsnitsledelse var frustrerede over den manglende progression. Styregruppemødet illustrerede

udfordringen med at balancere driften og kerneopgaven og ønsket om at skabe udvikling og rum for refleksion, men skabte samtidig også grundlag for en identifikation af de særlige udfordringer. Oplevelsen blandt medarbejderne var, at de ikke var i stand til, i den pressede hverdag, at strukturere samtaler med de ansvarlige for opgaverne. Det blev konstateret, at der var helt konkrete tidslige bindinger, som udfordrede muligheden for at integrere udviklingsopgaverne i dagligdagen. Den afsnitsledende oversygeplejerske ønskede i høj grad at skabe den dynamiske balance, som kunne sikre den daglige drift og kerneopgaven samtidig med prøvehandlingerne, men i praksis var presset så stort, at ledelsen fandt det overordentlig vanskeligt at se, hvordan de faktisk kunne støtte medarbejderne i at lykkes. Mødet afdækkede store frustrationer, men skabte samtidig en fælles forståelse for de udfordringer, som gjorde det vanskeligt at balancere drift og kerneopgave med de mere udviklingsorienterede prøvehandling. Alle var samtidig enige om, at prøvehandlingerne var vigtige for den fremtidige bæredygtighed, og der blev skabt et grundlag for at tænke reorganisering af den organisatoriske struktur bag prøvehandling.

I slutningen af august blev afholdt et nyt opfølgende styregruppemøde, som dels skulle gøre status og dels skulle se ind i planlægningen af de afsluttende aktiviteter i samarbejdet mellem centeret og PARA. På mødet i august havde styregruppen udarbejdet en handleplan, *Klar til nyt kirurgisk ambulatorium*, hvori der indgik

Målene for opgaver i Klar til nyt kirurgisk ambulatorium

- *At patienten oplever ethvert besøg som meningsfuldt og tilpasset deres individuelle behov*
- *At medarbejderne oplever nærværende ledelse, og at forandringerne er meningsfulde og lærerige.*
- *At vi har et tæt tværfagligt samarbejde – sammen om patienterne og deres besøg*
- *At medarbejderne har bred faglig viden og kan varetage funktioner på tværs*
- *At arbejds gange og rammer er afprøvet og løbende bliver tilpasset behov, rammer og vilkår*

mål, succeskriterier, milepæle, opgaver, ansvarlige, deadlines og næste skridt. Udfordringen med koordinering af prøvehandlingerne var tilsyneladende ryddet af vejen. Erkendelserne havde ført til ændringer i organiseringen, som skulle bidrage til fremdrift på prøvehandling og indsatser i handlingsplanen for *Nyt kirurgisk ambulatorium*. Over sommeren var der således allerede gennemført prøvehandling med besøg på tværs af afsnit og planlægningen af besøg på en tilsvarende afdeling på et andet hospital var i proces. Derudover var der etableret en fast møderække hver anden onsdag om morgenen, som havde til hensigt at skabe grundlag for koordinering og sparring. Hvor den første plan placerede ansvaret i mindre grupper af medarbejdere uden en klar ansvarlig, var der skabt en mere klar fordeling af ansvaret for de respektive prøvehandling, herunder koordinering af disse.

Vilde problemer og våd sæbe: Kerneopgavenære prøvehandlinger

På ovenstående styregruppemøde i august blev det også klart, at centeret var blevet pålagt fra ledelsen på hospitalet at finde et ikke ubetydeligt beløb. Det var meldt ud, at der ikke var tale om besparelser og at midlerne skulle blive i afdelingen. Men eftersom de "skulle findes", og altså potentielt skulle kunne tages ud fra budgettet, blev det oplevet på samme måde som en rationalisering. Denne melding blev ikke i sig selv italesat som en problematisk opgave. Men det blev oplevet som vanskeligt at etablere den dynamiske balance, når præmisserne blev udfordret på mange variable hele tiden. Udfordringerne i det psykosociale arbejdsmiljø blev italesat som et vildt problem, der var vævet ind i udfordringerne med, i dagligdagen, at balancere løsningen af kerneopgaven. Det blev beskrevet, hvordan problemstillingerne i processen kunne opleves som "våd sæbe", som det var svært at holde fast i og holde fokus på. Det blev samtidig understreget, at det var nødvendigt at fastholde netop fokus på at forstå karakteren af de udfordringer, der var til stede. Det blev også understreget, af styregruppen, at de oplevede, at de faktisk havde formået at gøre det, hvilket blandt andet kan ses af de (prøve)handlinger, de havde igangsat og også allerede gennemført. Her understregede de bl.a. deres besøg internt på tværs af de implicerede afsnit, besøg på et andet hospital og deres gennemførelse af workshop om fremtidsdrømme -fremtidsværksted.

Opsamling og læring af forløb

Erfaringerne fra centeret viser, hvordan ledelse og medarbejdere under stadige udfordringer tilstræber at skabe en balance mellem dynamisk stabilitet og forandring. Der etableres en velfungerende styregruppe med arbejdsmiljørepræsentanter og ledere, der fra starten skaber en fælles forståelse for projektets overordnede formål, og undervejs løbende tilpasser de konkrete indsatser og prøvehandlinger med henblik på at skabe en balance mellem drift og udvikling.

Tilsammen besluttet en række prøvehandlinger, der skal drives af medarbejderne med henblik på at skabe udvikling. Men som forløbet viser, er presset på dagligdagen så omfattende, at der i en længere periode ikke kan skabes momentum. Der er ikke tid i dagligdagen til at skabe et udviklingsorienteret læringsrum. Styregruppen identificerer problemstillingen og lykkes med at skabe en reorganisering af prøvehandlinger, som muliggør, at der genvindes momentum. I den forbindelse viser styregruppen sin handleevne. Forløbet viser, at der skabes en organisatorisk ramme, hvor eksperimenter, læringsrum og prøvehandlinger, på trods, skaber inddragelse.

Undervejs skaber forandringer i form af byggeri, udsigt til flytning og sammenlægning af afsnit blandt andet uklarhed om den fremtidige mulighed for at fastholde højt specialiserede fagligheder, særligt blandt sygeplejerskerne. Derudover bærer forløbet stærkt præg af de mange øvrige forandringer, som sætter deres præg på en uforudsigelig hverdag, hvor planer og praksisser er i konstant opbrud og skal reorganiseres. Covid-19,

sygeplejerskestrejke, og udfordringer med patientforløb, knyttet til en stadig opmærksomhed på fastholdelsesproblematikker, udfordrer konstant balancen mellem varetagelse af kerneopgave og udviklingsopgaver på den anden side. Vilkaerne for at skabe læringsrum og indflydelse er udfordrede. I slutningen af projektet afholdes en kvalitativ formativ evalueringsworkshop, hvor der deltager seks sygeplejersker. De beskriver en høj grad af villighed til at støtte hinanden, også på tværs af tilhørsforhold. Der er etableret et fælles kontor, som også medvirker til styrkelse af de tværgående relationer. Men de beskriver også en hverdag præget af aflysninger af planlagt kirurgi, bekymringer for at skulle flyttes til andre afsnit, betydningen af nye udmeldte besparelser, nye spor blandt lægerne, som vil berøre snitflader til sygeplejerskernes praksisser, bekymringer i forhold til den foranstående flytning, fordi simulering af den fysiske indretning har afdækket nogle udfordringer osv.

Centeret har fra begyndelsen af grundlæggende fokus på inddragelse, og det lykkes, på trods, at udvikle prøvehandlinger på baggrund af bl.a. perspektivsamtaler og spejling, herunder også en workshop, der sætter fokus på udfordringer og muligheder ved sammenlægningen af de to kirurgiske afsnit. Workshoppen faciliteres af projektkoordinatoren, der sidder i centerets stab, og som på baggrund af erfaringer som sygeplejerske har en dyb viden om centerets faglige hverdagspraksisser, samtidig med at hun har teoretiske og metodemæssige perspektiver på forandringsprocesser fra bl.a. en igangværende masteruddannelse. Det fremhæves her, fordi projektlederens (oversættelses)kompetencer dels understøtter styregruppen i at fastholde fokus gennem projektet, dels bidrager til at understøtte afsnitsledelsernes og medarbejdernes arbejde i at skabe og genskabe momentum i perioder, hvor det er vanskeligt at skabe det fornødne læringsrum omkring prøvehandlingerne.

4.3 Botilbud – med følelser på (over)arbejde

Indledning

I casen her viser vi, hvordan forløbet udfoldede sig i relation til problemstillinger, der i samarbejdet knyttes til fokusområdet *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*. Casen viser også, hvordan *mening i arbejde* spiller en afgørende rolle. Den viser også, hvordan høje *følelsesmæssige krav* rummer potentialet for at være en stærk og befordrende del af fagligheden og en styrke i det psykosociale arbejdsmiljø, men også hvordan følelser kan sætte medarbejderne på *overarbejde* og bevæge det samlede arbejdsfællesskab på måder, der er usunde og belastende. Dette sker, når ubalancerne mellem kravene og oplevelsen af at kunne mestre dem bliver vanskelige at håndtere for arbejdsfællesskabet, medarbejdere og ledere. Samarbejdet med botilbuddet har også vist, hvordan det at fremanalysere og beskrive arbejdsmiljømæssige dynamikker og spiraler kan være vigtige metoder til at blive klar på handlingspotentiale og potentielle prøvehandlinger.

Baggrund

Botilbuddet er en arbejdsplads med omkring 500 medarbejdere der, fordelt på mere end 10 afdelinger, har botilbud og aktivitetstilbud til borgere med varige og betydelige funktionsnedsættelser. I PARA indgik et samarbejde med to afdelinger under samme matrikel. De to afdelinger rummer botilbud med over 30 boliger, som er fordelt på fire enheder (to enheder i hver afdeling). Der arbejder gennemsnitligt omkring 20 medarbejdere i hver af enhederne. I det følgende refereres undertiden til enhederne med numre, enhed 1, 2, 3 og 4. Enhed 1 og 2 udgør en afdeling med en leder, ligesom Enhed 3 og 4 udgør en afdeling.

PARA tog kontakt med botilbuddets leder for Kvalitet og Udvikling i forbindelse med PARA-projektets første fase med en indledende kortlægning. Arbejdspladsen havde allerede arbejdet med at etablere et stærkt og proaktivt arbejde med at forebygge *overgreb og trusler*. De har et stærkt værdigrundlag og har arbejdet systematisk med at få det til at leve i praksis. Samtidig oplever de også, med stor variation, udfordringer i det psykosociale arbejdsmiljø i de to afdelingers fire enheder. Det blev afsættet for samarbejdet mellem botilbuddet og PARA. Da samarbejdet starter op, er afdelingen netop i færd med at rekruttere to nye ledere, som hver især skal lede to enheder. Centerchefen var tiltrådt året før og Leder af Kvalitet og Udvikling var også ny i positionen.

De omkring 20 medarbejdere i enhederne er organiserede i teams, der arbejder i dag og aftenvagter, hvortil kommer nattevagter. Hvert team har en teamkoordinator. På tværs af centerets respektive enheder er der ligeledes tilknyttet sygeplejersker, fysioterapeuter, en ergoterapeut og pædagogiske konsulenter. I de to afdelingers fire enheder var der som udgangspunkt en arbejdsmiljørepræsentant, men i løbet af sommeren 2022 valgte bostedet at der skulle være en arbejdsmiljørepræsentant i hver enhed. Der er ligeledes en tillidsrepræsentant. Medarbejderne er uddannet pædagoger, pædagogiske assistenter eller social- og sundhedsassistenter. Derudover er der omsorgsmedhjælpere og undertiden pædagogmedhjælpere, som ikke er uddannede. Hertil kommer, at der også kan være pædagogstuderende. En stor andel af medarbejderne arbejder på deltid. Cirka 60 % arbejder 30 timer eller mere. I perioden har der været vanskeligheder med at fastholde og rekruttere medarbejdere.

I løbet af foråret og sommeren 2021, forud for opstart af samarbejdet, havde afdelingen besøg af såvel Arbejdstilsynet som Socialtilsynet. Resultatet af Arbejdstilsynets besøg i foråret blev i første omgang et "*tilbud om aftaleforløb*", som knytter sig til "*mistanke om et arbejdsmiljøproblem*" i to af de fire enheder. Det fremgår af korrespondancen med AT, at de i den forbindelse bl.a. havde fået indtryk af, at der var *uklare og modstridende krav*, der *manglede afstemning af forventninger i relation til opgaverne internt*, og at der var uklarhed om, hvornår opgaver var løst, og om deres service- og kvalitetsniveau. Der blev også

peget på manglende kommunikation blandt såvel ansatte som mellem ledelse og ansatte, ligesom der blev peget på et højt sygefravær – med en relativ stor variation mellem enhederne.

Botilbuddet udarbejder på den baggrund en handlingsplan. Parallelt med dette indgår vi en aftale med centeret om samarbejde. Det er nærliggende at antage, at ledelsen har set PARA's tilbud som en kærkommen anledning til at kunne arbejde med aspekter af AT's handleplan. Om deltagelse i forskningsprojektet stod i bostedets formulering af en handlingsplan, at alle medarbejdere ville blive involveret, og at der vil blive lavet en afdækning samt *"givet handleanvisninger baseret på nyeste forskning"*. Sidstnævnte ser vi i bakspejlet som et ønske om at få nogle meget konkrete anvisninger på problemstillinger, som er meget komplekse. Der bliver nedsat en styregruppe bestående af følgende:

- To afdelingsledere, en for hhv. enhed 1 og 2 samt 3 og 4. De blev rekrutteret i opstartsperioden
- To arbejdsmiljørepræsentanter, en fra hver afdeling
- En tillidsrepræsentant, som desuden til dagligt var forankret i en tredje enhed
- En medarbejderrepræsentant som sikrede dækning af alle enheder (i løbet af projektet kom der arbejdsmiljørepræsentanter i alle enheder, hvilket afspejlede sig i styregruppens sammensætning)
- Leder for Kvalitet og Udvikling
- Forbedringskonsulent, Kvalitet og Udvikling. Forbedringskonsulenten kom til at fungere som overordnet koordinator.
- Arbejdsmiljøkonsulent for Socialområdet i regionen.

Arbejdsmiljøkonsulenten for Socialområdet i regionen blev forhindret i at deltage i de fleste af aktiviteterne. Der bliver i sammenhæng med nedsættelse af en styregruppe indgået en overordnet samarbejdsaftale. Leder af Kvalitet og Udvikling havde fra begyndelsen af haft fokus på behovet for at arbejde med kommunikation og feedback, og anså det for relevant at knytte det an til fokusområdet *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgave*. Formålet blev formuleret inden for rammerne af fokusområdet: *"At understøtte udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø gennem arbejde med anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven"*.

Den lærende kortlægning og problemstillinger

I bestræbelserne på at skabe de bedste muligheder for indflydelse blandt medarbejderne og det mest solide fundament for udvikling af en gensidig forståelse for styrker og udfordringer, blev det besluttet, som led i kortlægningen, at holde en workshop for hver af de fire enheder. De fire workshop blev holdt i oktober-december 2021, og der blev lavet et betragteligt arbejde med vagtplanlægning for at skabe mulighed for deltagelse af flest mulige. Workshop-formatet blev designet som en tilpasset udgave af hhv. Historieværksted og Begejstrings- og Belastningsværksted (se tekstboks, samt kapitel 3). Begge værkstedsformer blev betragteligt kortere end deres oprindelige formater, men blev sat sammen så de understøttede hinanden. Således blev der skabt en historisk linje, hvor deltagerne bidrog med – i en cirka 10 års periode – at beskrive begivenheder, der havde haft betydning for det psykosociale arbejdsmiljø. I Begejstrings- og Belastningsværkstedet blev de inviteret til individuelt at finde situationer i deres arbejde

Historieværksted & Begejstrings- og Belastningsværksted viste både perioder med positive dynamikker og perioder med negative dynamikker. Og begivenheder, der påvirkede hhv. positive og negative dynamikker, fx:

Negativt

- Ubalancer fx i forbindelse med nye borgere med særlige vanskeligheder
- Fravær af – og/eller dysfunktionel – ledelse
- Udmattethed blandt personale satte sig igennem i bølger, der resulterede i negative spiraler (sygemeldinger, opsigelser mv.)
- Presset begyndte at resultere i manglende gensidig respekt og anerkendelse

Positivt

- Brug af faglig sparring (fx supervision)
- Systematisk brug af faglige redskaber til fx arbejde med dagstruktur
- Støttende og nærværende ledelse
- Faglig stolthed og udvikling af psykologisk tryghed
- Stærk muligheder for oplæring og introduktion og dermed færre udfordringer med at rekruttere og fastholde (nye) medarbejdere

som var hhv. begejstrende og belastende, hvorefter de interviewede hinanden om disse situationer. Efterfølgende blev samlet op på tværs. Her viste det sig bl.a. at mange af de elementer som begejstrede også kunne belaste, og at det i høj grad knyttede sig til de kontekstuelle vilkår.

De ny-konstituerede afdelingsledere deltog på disse workshops, hvilket blev et gentagende referencepunkt for et solidt grundlag at udøve nærværende ledelse i samspillet med medarbejderne. De fire workshops gav et dybt indblik i fire enheder, som på mange måder løfter de samme kerneopgaver, men som blandt andet af både historiske årsager, men også konkrete begivenheder, alligevel oplevede meget forskellige arbejdsmiljøer.

Alle enhederne oplevede en række udfordringer og medarbejdere beskrev perioder og begivenheder, som havde været præget af overordentlig høje følelsesmæssige krav og belastninger. Dette kunne fx være oplevelsen af fravær af ledelse, beboere (fx med alvorlige selvmordstruende adfærd) som medarbejderne oplevede, de ikke havde

kompetencerne til at kunne håndtere, oplevelse af manglende faglige værktøjer og ledelsesmæssig støtte. Medarbejderne blev lejlighedsvist meget berørte, men gav også hinanden en social støtte. I alle enheder blev også beskrevet perioder præget af positive dynamikker, hvor fx introduktionen af supervision og social støtte fra ledelse og kolleger formåede helt grundlæggende at vende dynamikken. Dette førte til gensidigt og anerkendende dynamikker, som på værkstederne blev beskrevet som afgørende læringsmæssige forløb, der havde tilnærmelsesvis transformativ karakter for hele personalegruppen. Alle enheder havde oplevet meget vanskelige perioder, men også perioder præget af høj grad af faglighed, gensidig respekt i personalegruppen, samspil med ledelse, en solid brug af faglige redskaber mv. Selvom alle oplevede belastninger, var der aktuelt også stor forskel på den oplevede belastning på tværs af enhederne.

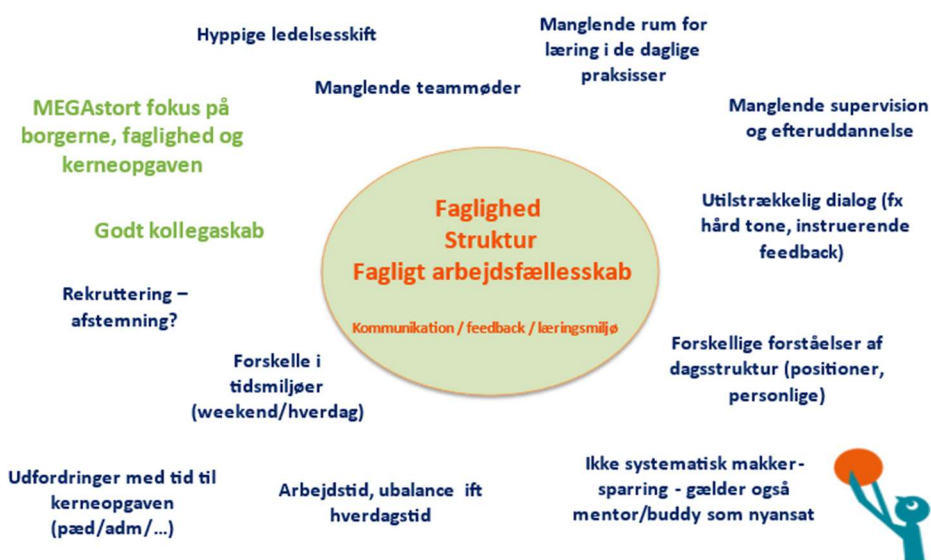
Den ledende kvantitative måling i PARA blev gennemført samtidig med – eller i umiddelbar forlængelse af – de fire workshops. Den kvantitative og kvalitative måling gav ikke anledning til overraskelser, men bekræftede hverandre. Enhedernes forskellige placeringer i forhold til det samlede (og indbyrdes) bekræftede de erfaringer, som workshoppene var udtryk for hver især. For eksempel forekom det at Enhed 1 oplevede en gensidig større respekt i forhold til hverandre, de var gode til at støtte hinanden (fx *samarbejde med kolleger* og *psykologisk tryghed*) og oplevede ikke de *følelsesmæssige krav* så belastende. Enhed 1 havde generelt mere succes med at fastholde medarbejdere og havde en gennemsnitlig anciennitet der var betydelig højere end den enhed, som var mest udfordret.

Enkelte tal kunne ved første øjekast forekomme mærkværdige. For eksempel forekommer det mærkværdigt, i lyset af i øvrigt relativt kritiske tal, at Ledelseskvalitet og Anerkendelse var høje, men det skyldtes netop, at begge afdelingerne kort tid før målingen havde fået nye afdelingsledere. Begge afdelingsledere gjorde et stort arbejde for at lære medarbejderne at kende og bevidnede og anerkendte fx også, på de ovenfor beskrevne workshops, i høj grad medarbejdernes beskrivelser og oplevelser. Det er i øvrigt værd at bemærke, at alle lå relativt højt på *mening i arbejdet*, hvilket jo anses for en positiv variabel i relation til det psykosociale arbejdsmiljø. Det er dog værd at bemærke, at der kan opstå nogle paradokser, hvis høj mening kombineres med en store grad af mangel på indflydelse og mulighed for at kunne løse opgaver. Hvis det opleves vanskeligt at *praktisere* den mening, som man finder vigtig, kan den høje grad af mening blive til en udfordring. Det kan for øvrigt afstedkomme en mindre grad af loyalitet og engagement i arbejdspladsen, fx fordi medarbejderen oplever, at arbejdspladsen ikke "leverer" på den psykologiske (uformelle) kontrakt. Det kunne måske forklare det lave tal på "*Engagement i arbejdspladsen*" i Enhed 4. Enheden havde generelle udfordringer med at fastholde medarbejdere, og hvad der er årsag og virkning, kan tallene ikke i sig selv fortælle.

Grundfortælling

I forbindelse med tilbagemeldingen blev der udviklet en *grundfortælling*. Her fremhæves de mest oplagte styrker og udfordringer, som de er trådt frem i kortlægningen. I figur 4.2 er "Grundfortællingen" på tværs af botilbuddets fire enheder gengivet. Der blev ligeledes lagt vægt på nogle korte opsummeringer fra de respektive enheder. I kernen af *Grundfortællingen* står de centrale begreber/fænomener, som har været gennemgående som ønsker og som udtryk for det, som medarbejderne og lederne sætter pris på ved deres arbejdsplads og deres fælles kerneopgave. I fokus er *faglighed, struktur og fagligt arbejdsfællesskab*. Fokus på *faglighed, struktur og fagligt arbejdsfællesskab* trådte frem gennem beskrivelser af forskellige situationer. Situationerne kunne både være (positive) eksempler på, hvor det fungerede godt, men også situationer, hvor der var et fravær af disse ønskede fænomener.

Figur 4.2: Grundfortælling i bostedet



Disse fænomener, som trådte frem blandt medarbejdernes fortællinger, spejler de tematikker, som fremgår af fokusområdet. *Kommunikation, feedback og læringsmiljø* står i kernen af Grundfortællingen som elementer, der vurderes at være vigtige at arbejde med, at få mere af, og som afspejler botilbuddets valgte fokus. Sammen med alle de styrker og udfordringer, der er nævnt i periferien, er det elementer, som er trukket ud af workshoppen. Alle materialer var fotograferet, og der blev også foretaget transkribering af størstedelen af workshoppen. Dette analysearbejde blev foretaget af forskerne. En sådan bearbejdning kalder på behovet for arbejdsmiljøkompetencer og skal indgå i overvejelserne, når arbejdspladser selv skal forestå denne type af bearbejdning af fx perspektivstalter.

I forbindelse med tilbagemeldingen blev i dette samarbejde også præsenteret en slide med scenarier for mulige indsatsområder og prøvehandlinger, der kunne adressere

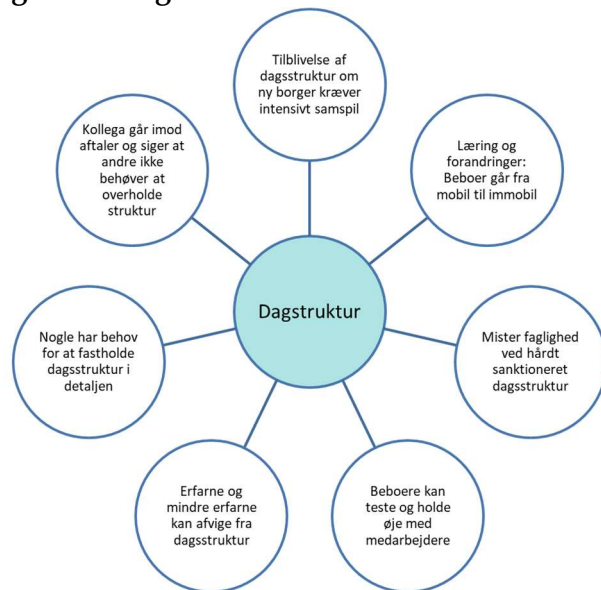
elementer af *Grundfortællingen*. Dette blev præsenteret som input til styregruppens dialog og arbejde med at skulle udvælge mulige prøvehandlinger, som de kunne arbejde med. I kernen af denne fortælling stod *Fagligt arbejdsfællesskab – Dagstruktur - Psykologisk tryghed – Tidsmiljøer* som elementer, der antages at kunne understøtte arbejdet hen mod styregruppens formål.

Arbejdsmiljømæssige dynamikker og spiraler

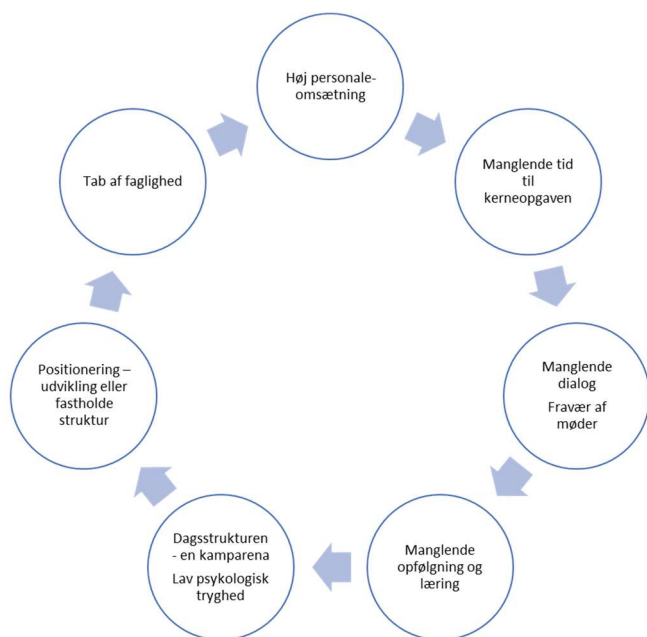
Analysen af de fire workshops, herunder de forskellige historiske perioder med forskellige grader af negative og positive perioder, de kvantitative data og forberedelse af tilbagemelding (spejling) til arbejdspladsen, viste stadig mere tydeligt, at der var tale om periodevise dynamikker, der var selvforstærkende og som stærkt reducerede oplevelsen af egen og kollegers faglige basis. I mange situationer kom det til udtryk ved at dagstrukturen, der er tænkt som et af de mest centrale faglige redskaber i dagligdagen blev oplevet som en slags "kamparena" i den aktuelle periode.

Dagstrukturen er tænkt som et redskab, der kan være omdrejningspunkt for gensidig faglig dialog og fælles opgavevaretagelse. Ved dialogisk at skabe en fælles forståelse, understøtter dagstrukturen medarbejdernes opgave med at skabe livskvalitet for borgernes. Når dagstrukturen fungerer som et fagligt redskab, sikrer den, at de fagprofessionelle har gennemsigtige rutiner for, hvordan borgerens rammer skal være. Men dagstrukturen kan også blive et sted, hvor forskellige fortolkninger giver spændinger og konflikter og bliver omdrejningspunkt for in- og eksklusionsprocesser i forskellige grupperinger. Dagstrukturen blev fx af nogle på bostedet oplevet som et magtinstrument for dem der påkaldte sig en anciennitetsmæssig ret til at fortolke netop dagstrukturen.

Figur 4.3: Dagstruktur



Figur 4.3 viser hvordan forskellige oplevelser af dagstrukturen træder frem for forskellige medarbejdere. I praksis var dagstrukturen aktuelt derfor blevet til en "kamparena". Den gensidige anerkendelse og respekt var gået fløjten. Erfaringerne spejlede i høj grad de centrale begreber i fokusområdet *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*, og der var et behov for at undersøge, hvordan dagstrukturen igen kunne blive det fundamentale faglige redskab som det skal være, og som skaber grundlag for både kvalitet i arbejdet og ydelsen.



Figur 4.4: En negativ arbejdsmiljødynamik

I forbindelse med analyse og forberedelse af spejling blev figur 4.4 udarbejdet. Den viser, hvordan en kompleks problemstilling fremtræder og udfordrer arbejdsmiljøet på en række forskellige måder: *høj personaleomsætning; manglende tid til kerneopgaven; manglende dialog / fravær af møder; manglende opfølgning læring; dagstrukturen: en kamparena / lav psykologisk tryghed; positionering – udvikling eller fastholde struktur; tab af faglighed og tilbage til høj personaleomsætning.*

Figuren viser på den ene side en nedslående og selvforstærkende dynamik, der kan efterlade en arbejdsplads i handlingslammelse. Men hver enkelt af de selvforstærkende elementer udgør reelle udfordringer. Nogle af disse har en strukturel karakter og kan være vanskelige at sætte ind overfor, men de har stort set alle et vist spillerum for handling. De indgår alle i et samlet problemkompleks, og de giver hver især mulighed for at handle løsningsorienteret. For eksempel indgik arbejdspladsen et samarbejde med det lokale jobcenter (uafhængigt af PARA), som tilbød et rekrutteringsforløb med henblik på at forberede omsorgshjælpere på at arbejde på bostedet. Her indgik både KRAP (Kognitiv, ressourcebaseret og anerkendende praksis baserer sig på en anerkendende pædagogik og anses for at være en evidensbaseret metode bl.a. i arbejdet med borgere med varige og betydelige funktionsnedsættelser), AMU-kurser i low arousal og arbejde med utilsigtede hændelser.

Spejlingen blev meldt tilbage på et styregruppemøde medio februar 2022. Her blev præsenteret grundfortælling, kvantitative resultater, og der var dialog om udfordringer og mulige prøvehandlinger. Styregruppemødet bestod foruden af en tværgående dialog også af mindre sparringssessioner med de to afdelingers ledere og medarbejderrepræsentanter. Deltagerne blev også opfordret til at tænke i prioriteringer af handlinger med afsæt i et enkelt prioriteringskort, med fire kvadranter, hvor der af den ene akse opgjordes betydningen for arbejdsmiljøet (stor eller lav) og af den anden akse opgjordes omkostninger og ressourcer ved en prøvehandling (stor eller lille). Afslutningen på styregruppemødet blev, at hver af afdelingerne ville lave deres egen fremlæggelse for de respektive enheder og på den baggrund drøfte mulige prøvehandlinger. På mødet var der allerede etableret en vis forståelse for nogle af de

mulige veje, som de gerne ville træde. Men det skulle kollegerne være med til at tage stilling til.

Dialoger og prøvehandlinger

En række prøvehandlinger blev igangsat for at udfordre oplevelsen af manglende tid, styrke dialogen gennem systematiske møder og genvinde udforskningen af faglige metoder. Arbejde med dagstrukturen er et særligt indsatsområde for at opnå dette, og den går således på tværs af flere prøvehandlinger (se nedenfor). Prøvehandlingerne er i høj grad responser på de udfordringer, som er beskrevet i cirklen. De har alle til formål at gribe ind i de forskellige udfordringer/ problemstillinger og bidrage til at vende dynamikken, så der skabes grundlag for en positiv dynamik. De forskellige prøvehandlinger kan ikke i sig selv forventes at løse problemkomplekset, men hver af prøvehandlinger har mulighed for at spille en rolle for at bremse en negativ dynamik eller / og vende det til en positiv dynamik.

Figur 4.5: Oversigt over prøvehandlinger i bostedet

| Prøvehandlinger | Kort uddybning |
|--|---|
| Dagsorden og struktur for Teammøder med henblik på at understøtte faglighed, dagstruktur mv. | Gennemgang af borgere med en specifik fremgangsmåde/struktur (Aktuel status, Ændringer til borgerbeskrivelse eller status, Opfølgning/evaluering på delmål, Risikovurdering, Magt, Eventuelt), Deltagere, Ordstyrer og tidtager, Dagsorden delt op i beslutning/refleksion/information samt beslutning og Tid til punktet; særligt punkt til magt, hvor der gås i dybden med en borger ud fra et magtanvendelsesperspektiv. |
| Opgavestrukturering | Opgaver i enheden, Teamopgaver, Daglige opgaver (alle), Kontor/administrativ tid. |
| Arbejdstidsplanlægning og pædagogisk koordinering | Ansættelse af tværgående arbejdstidsplanlægger, der udelukkende skulle udarbejde arbejdstidsplaner for alle fire enheder samt nat-teamet. I to enheder blev teamkoordinatorer, der allerede eksisterede, til pædagogfaglige koordinatore. Formål: <ul style="list-style-type: none"> • At centralisere planlæggerfunktionen og undgå de spændinger en sådan funktion kan skabe, når den varetages i teamet • At skabe øget faglig fokus ved at én har rollen med at tematisere det løbende i teamet |
| Øve faglig feedback | Afdelingerne anvendte forskellige feedback-værktøjer med henblik på at arbejde på at udforske situationer præget af spændinger og konflikter. Det blev knyttet til KRAP. |
| Dilemmatænkning | Tager Dilemmacases op på møder (i en enhed arbejder de med det 2 gange om dagen, hhv. dag- og aftenvagt, i en anden enhed, er det en prøvehandling). |
| Supervision | Ekstern supervision med afsæt i KRAP og fokus på borgersager blev genetableret i alle enheder 4 gange om året. |

| Indsatser på botilbuddet parallelt med PARA, som også har betydning for fokusområdet og problemstillingerne i PARA | |
|---|--|
| Rekrutteringsforløb | Parallelt med PARA, tilbød jobcenteret et rekrutteringsforløb med henblik på omsorgshjælpere. Kurset tilbød en pakke af kurser: 5 dages KRAP, AMU-kurser i low arousal, nænsom nødværge. |
| Magtanvendelse | Oplæg vedr. magtanvendelse – særligt fokus på det juridiske og brug af systemer. |
| Høje følelsesmæssige krav | I socialområdet var der en generel indsats på socialområdet om at koble digital registrering af overgreb og belastningsgrad i forhold til følelsesmæssige krav i arbejdet. |
| Nexus og SafetyNet | Fokus på brugen af systemerne og vigtigheden heraf. |

Opsamling: Læring af forløbet

Botilbuddet har i samarbejdet med PARA, arbejdet med at virkeliggøre procesguideline og fokusområdeguideline for *anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*, der har medvirket til at igangsætte prøvehandlinger. Samarbejdet blev indledt med etablering af en styregruppe, hvor TRIO'er fra de respektive afdelinger sammen med leder og udviklingskonsulent fra Udvikling og Kvalitet etablerede en fælles forståelsesramme inden for fokusområdet. Desuden indgik arbejdsmiljøkonsulent fra socialområdet. Styregruppens sammensætning sikrede muligheden for medarbejderindflydelse og inddragelse samtidig med, at der også indgik såvel ledelsesmæssige som organisatoriske og procesfaciliteringskompetencer med støtte fra Kvalitet og Udvikling. Dette viste sig at være afgørende for at fastholde og understøtte processen hele vejen igennem, idet presset på kerneopgaven undertiden var så stort, at momentum for fremdrift i de mere udviklingsorienterede aktiviteter, herunder prøvehandlinger, vanskeligt kunne realiseres. Den potentielle erfarings- og videnuudveksling, som knyttede sig til deltagelsen af repræsentant for socialområdet, blev dog ikke realiseret, idet forskellige opgaver forhindrede konsulentens deltagelse.

Caseforløbet viste, at arbejdspladskulturen i de lokale enheder kan betyde, at arbejde med guidelines kan være vanskelig, hvis der ikke samtidig er ressourcer til at fastholde fokus og momentum samt oversætte og fortolke de indholdsmæssige elementer af guidelines. Denne oplevelse blev antageligvis forstærket væsentligt af de mange vakancer og pres, som enhederne oplevede, og som resulterede i, at medarbejdere lejlighedsvist forlod styregruppemøder og ledere måtte tage telefonen af hensyn til ændringer i vagtplaner som konsekvens af sygdom. Dette pres, som netop kunne aflæses i grundfortælling og kvantitative målinger, knyttede sig også til "organisatoriske senfølger" af corona samt udfordringer med rekruttering og fastholdelse.

I caseforløbet blev en del af den lærende kortlægning praktiseret gennem værkstedsform i stedet for perspektivsamtaler. Et værksted med inspiration fra historieværkstedet samt

begejstring- og belastningsværkstedet bidrog til at skabe en nærmere udforskning af de problemstillinger, som trådte frem på arbejdspladsen inden for fokusområdet. De efterfølgende dialoger på styregruppemødet tog afsæt i afdækningen af de forskellige fremtrædelsesformer som komplekse psykosociale arbejdsmiljøproblemstillinger kan have, og identifikationen af disse var med til at pege i retning af potentielle indsatsområder og konkrete prøvehandlinger.

Caseforløbet giver også anledning til at rette opmærksomheden mod ledelsespraksis. Kortlægningens værksted viste, hvordan negative dynamikker historisk *også* knyttede an til fravær af ledelse, manglende støtte fra ledelse mv. Omvendt indledtes samarbejdet med PARA på et tidspunkt, hvor der netop var tiltrådt to nye ledere. Det gav et stort håb, og ledelsespraksis bar præg af en høj grad af indlevelse og social støtte til medarbejderne. I den forbindelse bidrog værkstedet – som lederne deltog på – til en solid indsigt i de historiske perspektiver, som medarbejderne havde med sig i bagagen og den indsigt, der knyttede sig til perioder, hvor positive og negative dynamikker, som trådte frem som spiraler, havde spillet en særlig rolle.

Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgave viste sig at bidrage med relevante perspektiver i denne case. Den har også vist, hvor vanskeligt det er at tage fat på de mange praksisser, der udgør en arbejdspladskultur, som er præget af ovennævnte udfordrende dynamikker og vende det under de givne kontekstuelle, og delvist strukturelle rammer, jf. senfølger fra Covid-19, problemer med fastholdelse og rekruttering (vakancer) mv. Caseforløbet – inklusive de historiske indblik – viste dog også, at en vedvarende insisteren på at bringe faglige redskaber i spil (fx supervision), med henblik på at skabe fagligt udviklende og lærende dialoger med afsæt i kerneopgaven, er helt afgørende for at skabe mening i arbejdet og understøtte et godt psykosocialt arbejdsmiljø. I tilfælde af (længerevarende) belastende perioder kræver det ofte en vedholdende systematik – også omkring opgaveklarhed – og ressourcer udefra, så arbejdspladskulturelle dysfunktionelle sædvaner – som for eksempel i caseforløbet, hvor dagstrukturen var blevet en kamparena i stedet for et fagligt redskab – kan åbnes op og genetableres som netop et fagligt redskab.

De arbejdsmiljømæssige problemstillinger trådte frem som forbudne elementer, som indbyrdes påvirkede hinanden dynamisk. Værkstedet var med til at vise, hvordan sådanne dynamikker kunne forstås som spiraler, hvor dynamikkerne i perioder trådte frem som selvforstærkende belastende dynamikker. Men værkstedet viste også, at der var perioder – og med det konkrete situationer og begivenheder – som kunne vende dynamikkerne til positive spiraler.

Komplekse problemstillinger kan på den ene side forekomme overvældende og bidrage til en oplevelse af apati, fordi de har adskillige og flertydige fremtrædelsesformer. Men

de mangfoldige og flertydige fremtrædelsesformer gør også, at der kan identificeres forskellige indsatsområder og dermed sættes flere prøvehandlinger i gang. Hver af disse kan ikke *fixe* et problem (*best case*), men det viser, at der kan sættes ind flere steder – og at forskellige prøvehandlinger kan bidrage til at "vende" dynamikken.

At betragte arbejdsmiljømæssige komplekse problemstillinger som indbyrdes forbudne og som dynamikker viser, hvordan arbejdets miljø og arbejdsfællesskabet sættes i bevægelse. Særligt på botilbuddet blev det tydeligt, hvordan høje følelsesmæssige krav blev betragtet som faglige udfordringer, der potentielt udgjorde en afgørende del af den meningsfulde kerne i arbejdet. Men botilbuddet viste også – herunder med de variationer der var blandt enhederne – at følelser kan komme på overarbejde. Når medarbejderne mister oplevelsen af at kunne mestre de følelsesmæssige høje krav, igangsættes negative selvforstærkende dynamikker af følelsesmæssige bevægelser, som sætter et socioteknisk system i så voldsomme bevægelser og ubalancer, at mennesker bogstavelig talt skubbes ud af arbejdspladsen.

Det afsluttende styregruppemøde viste, at der på den ene side stadig var store udfordringer, men også, at der fortsat var gang i at arbejde med videreførelse og forankring af de prøvehandlinger, som blev startet op i forbindelse med PARA-projektet, samt nye, som spiller sammen med disse. Prøvehandlinger der tager afsæt i de identificerede udfordringer. Der var blevet konstitueret en ny centerchef, som kom fra den regionale ledelse af socialområdet. Der var konstitueret en ny leder for afdelingen med enhed 3 og 4, og den nye leder havde tilsyneladende fået etableret et tillidsfuldt forhold til medarbejderne. De var optaget af at få fokus på struktur, opgavefordeling mv. Det arbejde, som også havde været i fokus for valgte prøvehandlinger, og som enhed 1 og 2 i særlig grad havde tilstræbt at arbejde med.

4.4 Opsamling på caseforløb med afsæt i guidelines

Dette kapitel har haft til formål at give indblik i, hvordan PARA's undersøgelsesdesign udfolder sig i konkrete caseforløb. Kapitlet har gennem "*tykke beskrivelser*" vist, hvordan arbejdspladserne systematisk har arbejdet med en lærende tilgang til arbejdsmiljøproblemstillinger inden for de respektive fokusområder. Som det er fremgået af de enkelte caseforløb, så har forløbene formet sig i et samspil mellem forskningsbaseret viden (guidelines) inden for de valgte fokusområder, og de konkrete problemstillinger, der udfolder sig på den enkelte arbejdsplads. Det fremgår også, at arbejdet med arbejdsmiljøproblemstillingerne er vævet ind i den daglige opgaveløsning og de ændringer, der hele tiden er i betingelserne og konteksten for den enkelte arbejdsplads' virke.

De tre caseforløb illustrerer forskelligheder i de metodiske greb, der er anvendt til at bringe de konkrete guidelines i spil. De er valgt i et samspil ml. forskere og case-

arbejdspladsen og har været afhængig af, hvad der aktuelt har været på spil, hvad man er optaget af, organisering af arbejdsmiljøarbejdet etc. Hospitalsafdelingen vælger at arbejde med fokusområdet anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven. De vælger at gennemføre et forløb for TRIO'erne på tværs af seks lokationer med særligt fokus på tapningen og samspillet mellem tapning og laboratorier. Mellem TRIO-seminarer bringer de enkelte lokationer på forskellig vis det, der er foregået på seminarerne i spil derhjemme, tilpasset den lokale kontekst. Særligt en lokation indgår i den lærende kortlægning. Her ændrer dialogerne sig fra, i den indledende fase, at omhandle frustrationer over manglende anerkendelse af arbejdet som helhed og manglende indflydelse til at være ønsker om faglig udvikling, der kan understøtte både faglighed i produktionen gennem faglige kurser, faglig feedback og rum hvor dette er muligt. Caseforløbet illustrerer en arbejdsplads, hvor produktionsmål og KPI'er fylder, men hvor det også er væsentligt at have blik for det arbejde, der ikke umiddelbart er synligt i den sammenhæng – det relationelle arbejde i forbindelse med donorer og uforudsigeligheder i koordinering med andre enheder, akutupståede situationer etc.

Caseforløbet med hospitalscenteret har med forestående flytninger valgt at sætte fokus på arbejdsmiljømæssige udfordringer i forbindelse med forandringer. De erfarer blandt andet, hvordan medarbejderne oplever en vis utryghed i forhold til deres faglighed og fremtidige opgavevaretagelse, som de tilstræber at tage fat på gennem forskellige typer af prøvehandlinger. Caseforløbet viser også, hvordan problemstillingerne forskyder og forandrer sig, som konsekvens af ændrede planer i byggerier og et løbende fokus på at skabe flow i patientforløb og opgavevaretagelse, som en præmis for centeret virke. Caseforløbet illustrer en arbejdsplads, der løbende arbejder for at skabe en dynamisk balancering i disse sammenvævede udfordringer.

I caseforløbet med botilbuddet er det anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven, der er i fokus. Caseforløbet viser bl.a. hvordan følelsesarbejde både kan opleves berigende, men også under visse omstændigheder kan blive belastende. De komplekse problemstillinger træder frem og indgår i sådanne arbejdsmiljødynamikker, som i perioder opleves negative og i andre erfares positivt. Ved at få øje på, hvilke "del"-problemstillinger, samt hvilke konkrete situationer, der sætter gang i dynamikkerne, identificerer arbejdspladsen en række indsatsområder og konkrete prøvehandlinger.

De "tykke beskrivelser" i dette kapitel bidrager til en mere en tværgående analyse af forløbene i kapitel 5. Her trækkes bredt på arbejdsplads-samarbejderne i PARA (jf. figur 4.1), ikke kun dem, som er beskrevet i dette kapitel. Vi retter her blikket mod, hvordan særlige metodiske greb i en lærende tilgang har virket i praksis på tværs af caseforløbene og sætter herefter fokus på opmærksomhedspunkter, der har betydning for rummet for læring og hermed også mulighederne for at bringe guidelines i spil på arbejdspladserne.

Analysen følges op med kvantitative og mixed methods-analyser i kapitel 6 og 7, som giver et indblik i, hvilken betydning arbejdsmiljøkompetence spiller. I kapitel 8 gennemføres en opsamling, der sætter særlig fokus på muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen.

Kapitel 5: Viden og virkninger på tværs - ved en lærende tilgang

Dette kapitel bidrager med en tværgående analyse af, hvordan viden virker i praksis, når arbejdspladserne i samspil med forskerne arbejder med procesguideline og fokusområdeguidelines. Der er tale om en praksisbaseret analyse af, hvordan prototyper for guidelines har virket. En analyse, som også giver en indsigt i, hvilke muligheder og barrierer, der er ved virkeliggørelse af guidelines. Som udfoldet i kapitel 3, har vi haft et sigte om at skabe en lokal viden og forandringer i det psykosociale arbejdsmiljø bl.a. ved at afprøve forskellige metodiske tilgange. Som det fremgår både af kapitel 3 og de konkrete casebeskrivelser i kapitel 4, er den måde, hvorpå arbejdet med de arbejdsmiljømæssige problemstillinger udfolder sig på, flettet tæt sammen med konteksten: Hvilke erfaringer er fx allerede til stede omkring arbejdsmiljøindsatser, hvordan håndteres aktuelle forandringer i forhold til at etablere de nødvendige læringsrum, i hvilket omfang er der en psykologisk tryghed i hhv. positive eller belastede arbejdsmiljødynamikker etc.? Sådanne spørgsmål viser sig til en vis grad både at udgøre kontekst og indhold i forhold til at skabe bæredygtige arbejdsmiljøindsatser.

Vi vil i *første del af kapitlet* rette blikket mod, hvordan særlige metodiske greb i en lærende tilgang har virket i praksis på tværs af caseforløbene. På tværs af cases synliggøres, hvordan der er arbejdet med at undersøge, udfolde og forstå de komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger. Det synliggøres også, hvordan der på skuldrene af den viden, er sat prøvehandlinger og indsatser i værk som respons på de identificerede problemstillinger, og hvilke umiddelbare virkninger disse har haft. I den forbindelse udfolder vi også pointer om betydningen af perspektivsamtaler, fx perspektivskifte, gennem et konkret eksempel fra et caseforløb og trækker på forskellige caseforløb til at se, hvordan arbejdspladserne har responderet på 'spejlinger' fra forskerne i form af dialoger og prøvehandlinger.

I *anden del af kapitlet* rettes blikket mod opmærksomhedspunkter på tværs af caseforløbene, der har betydning for rummet for læring og hermed også mulighederne for at bringe guidelines i spil på arbejdspladserne. Det drejer sig om:

- *Mindre og ikke-planlagte forandringer*, som har vist sig at have en stor betydning for selve arbejdsmiljøet og mulighederne for at gennemføre arbejdsmiljøindsatser.
- Betydninger af *oversættelseskompetencer* - da den fremtidige anvendelse af de endelige guidelines implicerer ikke tilstedeværelse af forskere.
- Betydninger af et belastet arbejdsmiljø for hvorvidt høje følelsesmæssige krav opleves som *belastninger eller faglige udfordringer*.
- Betydninger af et fokus på *dilemmaer i arbejdsmiljøet* som en metode til at løfte individuelle belastninger til i højere grad at være dilemmaer til fælles udforskning og afsøgning af handlemuligheder i arbejdsfællesskabet.

5.1 Erfaringer med en lærende tilgang: At undersøge og udfolde problemstillinger

I forskningsdesignet er der, som beskrevet i kapitel 1 og 3 samt udfoldet i kapitel 4, lagt stor vægt på selve kortlægningsdelen for at udvide forståelsen af de umiddelbare problemstillinger inden for et fokusområde i et samspil mellem forskellige vidensformer – forskningsmæssige tematikker og begreber og praksisdialoger mellem medarbejdere. Dette er foregået ud fra forskellige forskningsmetoder, herunder perspektivsamtaler, dialogspørgsmål og forskellige former for værkstedsmetoder. Forskerne har fremlagt opsamlinger på samtaler og værksteder gennem 'spejlinger', som har fungeret som oplæg til yderligere dialoger og understøttet formuleringer af de første indsatser og prøvehandlinger. I det følgende vil vi på tværs af cases samle op på erfaringerne med de konkrete metoder.

Dialoger er i sig selv værdifulde

Et tydeligt fund på tværs af alle cases i forskningsprojektet, som måske kan lyde en smule selvfølgelig, er en understregning af, at *faciliterede dialoger om det psykosociale arbejdsmiljø i sig selv kan virke positivt ind i et arbejdsmiljø*. Medarbejdere, ledere og tillidsvalgte har alle givet udtryk for, at dialogerne i sig selv har været givtige og det gælder inden for alle faggrupper og områder, herunder serviceassistenter, ergoterapeuter, administrativt personale, sygeplejersker, læger, lægesekretærer, socialpædagoger, omsorgshjælpere, social- og sundhedsassistenter etc.: "*Det er faktisk rart at få talt sammen på en ny måde*", "*det er nyt for os at gøre det på denne måde*" er et par af de kommentarer vi har fået i forbindelse med dialogerne. De konkrete udsagn, der har været 'styrende' for perspektivsamtalerne, har understøttet, at man i dialogerne er kommet tæt på hverdagens praksisser og samarbejder om løsning af kerneopgaven. Når en medarbejder skal tage stilling til et udsagn som for eksempel "*Hos os er det muligt at tale om problemer og fejl*", rettes lyset ind på arbejdspladskulturelle praksisser, som bl.a. kendes inden for forskning om psykologisk tryghed, men vel at mærke ved at tage afsæt i de konkrete medarbejders erfaringer og oplevelser. Deltagerne må forholde sig til, hvordan *de* oplever arbejdspladsens daglige praksis og de inviteres til at skifte perspektiv, når kollegerne forholder sig til udsagnet. Udsagnene inviterer til at undersøge opgaven fra nye perspektiver. Dialogerne har, i sig selv, nogle steder givet muligheder for at tale sammen på tværs af faggrupper og afdelinger, hvilket der ikke alle steder er organiserede muligheder for i hverdagen.

Den indledende kortlægningsfase har, som beskrevet i kapitel 3, haft til formål at udvide forståelsen af aktuelle problemstillinger i et samspil mellem praksis og forskningsviden. Derudover har denne fase haft forskellige andre 'funktioner'. Nogle steder blev det en mulighed for at dele og få afløb for ophobede frustrationer, der ikke havde været mulighed for at komme af med i dagligdagen på grund af manglende fælles pauser eller møder. Et eksempel på dette er, at vi på en af case-arbejdspladserne blev opmærksomme

på, at perspektivsamtalerne var den eneste form for dialog mellem medarbejderne om det psykiske arbejdsmiljø gennem et helt år (der havde ikke været et personalemøde i et år). Derfor blev perspektivsamtales muligheden for at dele sine frustrationer over ting, der havde hobet sig op i den daglige drift, som der ikke havde været muligheder for at tale om. Det handlede fx om udfordringer med en konkret teknologi, der dagligt resulterede i merarbejde. Andre steder gav dialogerne et sprog og en fælles forståelse for en 'voldsom' historie, som ikke alle delte og som nyankommne ledere, så også kunne få et værdifuldt indblik i.

Når vi skriver, at dialogerne i sig selv er værdifulde, så bygger det på en tilgang om, at jo mere praktikere – medarbejdere, ledere og tillidsvalgte - selv er involverede i at udforske og definere problemstillinger i deres arbejdsmiljø, jo bedre vil mulighederne være for, at de sammen får skabt relevante forståelser, som samtidig åbner op for muligheder for handlekompetencer og hermed både udvikling og indflydelse (Hagedorn-Rasmussen et. al., 2021b). Den lærende tilgang har med andre ord åbnet op for, at deltagende regionale arbejdspladser har haft muligheder for at udforske komplekse problemstillinger i arbejdsmiljøet og hermed også været med til at rette blikket mod konkrete prøvehandlinger som en respons på de konkrete arbejdsmiljøproblemstillinger.

Vejledning til perspektivsamtaler: Lægesekretærer faciliterer perspektivsamtaler

Der er udarbejdet en vejledning samt udsagnskort til de enkelte fokusområder. I vejledningen er der formuleret en række gode råd til selve faciliteringen af dialogerne, men også til forberedelse og opfølgning på samtaler. Vejledningen er som nævnt i kapitel 3 afprøvet i en enkelt af casene, hvor TRIO'erne selv har skullet facilitere perspektivsamtalerne med deres kolleger. Deres erfaringer bliver inddraget i en endelig udgave af vejledningen.

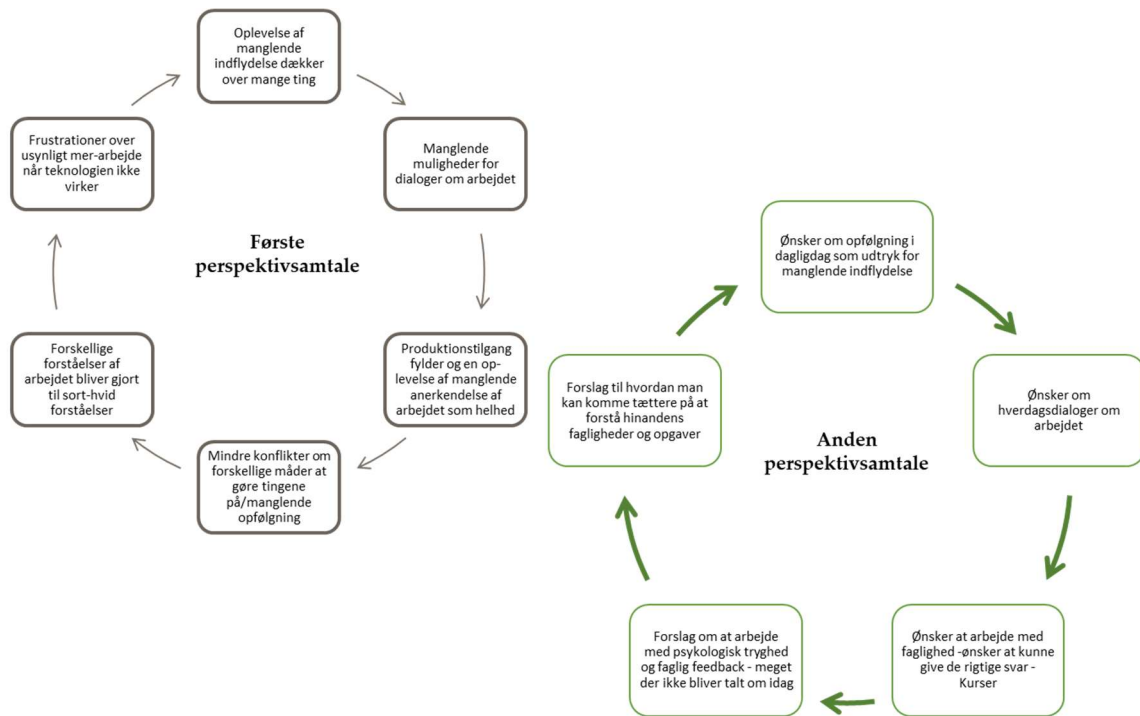
Perspektivsamtaler skaber bevægelse i forståelse af arbejdsmiljøproblemstillinger

Generelt er det vores indtryk, at de forskellige dialoger gennem perspektivsamtaler, historie- og/eller begejstringsværksteder har haft en særlig betydning for forståelsen af kompleksiteten i de aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger. Gennem udforskning af en konkret problemstilling, der i første omgang kan forekomme enkel – som et tamt problem – opdager deltagerne problemstillingens forskellige aspekter, hvilket åbner for nye handlemuligheder. I det følgende vil vi tage udgangspunkt i et eksempel på, hvordan et fokusområdes tematikker (anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven), er blevet 'oversat', i et samspil med praksisviden og problemstillinger gennem perspektivsamtaler. Gennem dialogerne oplever vi, at der ofte sker et *perspektivskifte*. Dette perspektivskifte understøttes samtidig af de konkrete spejlinger, som en facilitator, her forskerne, gennemfører som en del af perspektivsamtalerne. Eksemplet er fra en hospitalsafdeling og viser, hvordan fokus blandt en tværfaglig medarbejdergruppe ændrede sig fra i den *første* perspektivsamtale at handle om

frustrationer over teknik, manglende indflydelse i det daglige arbejde og et manglende blik og anerkendelse af arbejdet som helhed samt forskellige forståelser af arbejdet blandt forskellige faggrupper til, i den *anden* samtale, at handle om mere konkrete formulerede ønsker til bl.a. flere dialoger om selve arbejdet og fagligheden i arbejdsfællesskabet og opfølgning på daglige driftsudfordringer, et ønske om at udvikle fagligheden og en tværfaglig forståelse af hinandens arbejde på tværs af enheden. Selvom der fortsat var en række udfordringer i enheden, var der sket et perspektivskifte, der handler om arbejdspladsernes fokus på faglighed og udvikling gennem de faglige dialoger, faglig feedback og kurser. Dialogerne flyttede sig med andre ord fra at være en måde at dele aktuelle og måske også ophobede frustrationer på, hvilket gav mening i den første dialog, til at have en retning og et ønske om selv at handle og forandre og styrke arbejdsfællesskaberne.

I begge perspektivsamtaler deltog medarbejdere fra forskellige afdelinger, der i dagligdagen har et samspil om kerneopgaven. Det drejede sig om medarbejdere fra både tapning og laboratoriet, hvor nogle medarbejdere var faste i hhv. tapning og laboratoriet men der var også 'vagtgående' bioanalytikere, der både var i laboratoriet og i tapningen. Desuden deltog sekretariatet, der er enhedens administrative medarbejdere, der står for bookninger etc. I begge samtaler var stemningen 'løssluppen'. Det virkede som om, at der var et forholdsvist psykologisk trygt rum, og at alle ytrede sig. Sammenligner vi de to samtaler, så fik frustrationerne et andet udtryk i anden samtale. Til den anden samtale udvikler forskerne udsagnskort inden for fokusområdet med udgangspunkt i spejlingerne fra første samtale og den konkrete praksis. Udsagnene bliver på denne måde en opfølgende samtale om nogle af de problematikker, medarbejderne fremførte ved første perspektivsamtale i samspil med relevante forskningstematikker inden for fokusområdet. Figur 5.1 illustrerer de forskellige dynamikker, der var i spil i hhv. første og anden perspektivsamtale

Figur 5.1: Bevægelser i deltagernes forståelser i arbejdsmiljøproblemstillinger



Som det fremgår af de to cirkler, så er der nogle andre dynamikker i spil ved anden perspektivsamtale. Kritikken tager en mere konkret form ind i hverdagen og bliver formuleret som ønsker til indflydelse i arbejdet, som også bliver et ønske om, at der bliver fulgt op på forandringer etc. i arbejdet. Der bliver formuleret et stærkt behov og ønske om at kunne styrke fagligheden, mest af alt fordi det skaber usikkerhed ikke at være klædt på til at håndtere dialoger med donorer. TRIO'en er, af forskerne, blevet bedt om at være dem, der noterer undervejs i samtalen og også dem, der samler op til sidst, herunder siger, hvad de har hæftet sig ved, og hvad de tænker kunne være et næste skridt. På baggrund af dialoger om indflydelse og faglighed dukker der også et forslag op om, hvordan man kan komme tættere på at forstå hinandens fagligheder og arbejde inden for hele afdelingen. Der er et mindre samspil fx med kvalitetskonsulenter i afdelingen. De sidder og spiser frokost med dem hver dag, men de aner faktisk ikke, hvad hinanden laver. Man kan hermed sige, at samtalen også bidrager til et perspektivskifte. En tapper nævner, at hun pga. graviditet fik mulighed til at arbejde i sekretariatet, fordi hun ikke kunne stå så meget, som arbejdet i tapningen kræver. Hun giver udtryk for, at det virkelig var en 'øjeblik', da de i hverdagen godt kan have en række fordomme om hinandens arbejde. For hende gav det indsigt i deres arbejde, og hvad der kunne presse sig på i sekretariatet, som kunne gøre, at de ikke kunne reagere så hurtigt, som tapperne ønsker etc.

Samtaler skaber perspektivskifte

Ovenstående er blot et af mange eksempler på, hvordan perspektivsamtaler kan udvikle dialoger til at se problemstillinger i et nyt lys eller med et nyt perspektiv.

Perspektivsamtaler giver muligheder for at lytte til andres perspektiver på problemstillinger og kan åbne op for nye forståelser. Det vil sige, at samtalerne kan understøtte et *perspektivskifte*. Et perspektivskifte kan ske gennem at lytte til andres forståelser og perspektiver. Det kan være andre faggrupper, andre afdelinger eller funktioner. Med andre ord kan samtalerne være med til at udvide forståelsen af andres intentioner og måder at tænke og handle på. For eksempel, hvorfor er det, at lægerne altid kommer for sent? Kan det betyde andet end respektløshed overfor sygeplejerskerne og har sygeplejerskerne foreslået en dialog til afklaring og forandring?

Perspektivsamtaler skaber med andre ord rum for at reflektere over egen praksis, relationer til kolleger, borgere i samspil med andre. I arbejdsmiljøsammenhænge taler man også om perspektivskifte som en metode til at modvirke forræelse (Birkmose, 2019), hvor professionelle indimellem uforvarende kan komme til at bidrage til forræelse ved at bekræfte hinandens negative beskrivelser af en borger i et forsøg på at støtte en kollega. Helt afgørende bliver det i samtalerne at lytte og anerkende hinandens perspektiver. Den, der faciliterer, skal understøtte, at de forskellige perspektiver kommer frem, så det kan blive muligt at bidrage med perspektivskifte til fastlåste situationer. Muligheder for perspektivskifte oplevede vi også undervejs i samtaler, hvor både ledere og medarbejdere deltog fx på en hospitalsafdeling, hvor lederne lyttede til medarbejdernes dialoger om usynligt merarbejde. Da vi fremlagde spejlinger for TRIO'erne på et efterfølgende seminar, foreslog lederne, at de ledere og medarbejdere sammen kunne prøve at kortlægge arbejdsprocesser for at finde ud af, om KPI'ere tog højde for det usynlige (mer-)arbejde. Medarbejderne fik på denne måde indsigt i, hvordan beregninger af dette foregår, og også hvilke opgaver der faktisk var indregnet og skulle opfattes som væsentlige SKAL-opgaver. Her gav spejlingerne muligheder for at formulere konkrete prøvehandlinger med afsæt i en problemstilling, der fyldte meget under perspektivsamtalerne, og vejen dertil blev en fælles udforskning af den konkrete problemstilling, som kunne gøre begge parter klogere ud fra hinandens perspektiver og indsigter.

Spejlingens betydning i den lærende tilgang

På tværs af alle caseforløb har der været en fælles oplevelse af, at selve *spejlinger* af dialogerne fra perspektivsamtalerne har været virkningsfulde til at understøtte og videreudvikle dialogerne. Undervejs udviklede vi forskellige greb til at formidle spejlingerne på; fx gennem en grundfortælling eller gennem negative og positive spiraler, der havde til formål både at spejle deres problemstillinger og samtidig at vise dynamikker i de komplekse problemstillinger. Både grundfortællingen og de negative

og positive spiraler er en måde at formidle kompleksiteten i problemstillingerne, der viser problemstillingens flertydige og sammenvævede fremtrædelsesformer.

Det hedder en *spejling* fordi det baserer sig på det vi har hørt, dog i form af en fortolket gengivelse. Det vil også sige, at der i spejlingen veksles mellem både det fortalte eller empiriske og de teoretiske tematikker fra fokusområdet, hvilket gør det muligt for deltagerne at reflektere over deres psykosociale arbejdsmiljø på nye måder ved hjælp af forskningsmæssige begreber. Spejlingen bliver i sig selv en form for 'bevidning' af de udsagn, der er kommet om problemstillinger i arbejdsmiljøet og hermed også en anerkendelse af de sammenvævede problemstillinger i arbejdet og en plads til at tale om det, der fylder på en anden måde med nye 'redskaber' og nye perspektiver. I et par caseforløb handlede spejlingerne om en mindre gruppe end den, der fik præsenteret spejlingerne, hvilket gjorde, at der var dele af den samlede gruppe, som ikke kunne se sig selv i spejlingen. Andre steder har andre enheder eller medarbejdere der ikke deltog i perspektivsamtalerne sagt 'dette er spot-on' på situationen hos os og kunne se sig selv i den *grundfortælling*, der var skabt på baggrund af dialogerne. På nogle case-arbejdspladser har TRIO'erne præsenteret spejlingerne for den øvrige medarbejdergruppe efterfølgende. Andre steder har det været sværere at gennemføre og fastholde momentet. De steder, hvor det har været svært at videreformidle og fastholde dialoger, har medarbejdergruppen undervejs og i slutningen af forløbet også overfor styregruppe og/eller TRIO'er efterlyst en større tydelighed om, hvad der skete med deres bidrag. Det er en væsentlig pointe, at TRIO'erne har en forpligtelse til løbende at følge op, når kollegerne investerer og bidrager aktivt i ønsket om at dele og blive klogere på deres arbejdsmiljø. Herved er medarbejderdeltagelse væsentlig, men også den videre kommunikation om, hvad, hvordan og hvornår der følges op på eventuelle medarbejderbidrag.

Afslutningsvis er det vigtigt at sige, at selvom erfaringerne er, at perspektivsamtaler og de andre anvendte værkstedsdialoger er effektfulde, så har de selvfølgelig fungeret i varierende grad. Der hvor samtalerne har været udfordret, har bl.a. været der, hvor der ikke har været et psykologisk trygt rum, det vil sige, hvor der ikke har været en reel mulighed for at dele forskellige forståelser og sætte spørgsmålstejn ved elementer i arbejdet og konkrete praksisser (Edmondson, 2018). Et andet aspekt er, at der også er både fordele og ulemper i at både ledere og medarbejdere har deltaget i samtalerne. I flere tilfælde har det åbnet op for forskellige perspektiver på arbejdet og den daglige drift, der har kunnet berige begge veje. I andre tilfælde er det svært at vurdere, hvorvidt utrygheden har gjort, at ting ikke er blevet sagt eller er blevet holdt tilbage, så væsentlige problemstillinger ikke er blevet delt. Det er væsentligt at have opmærksomhed på, hvem der deltager i perspektivsamtalerne og selvfølgelig også faciliterer samtalerne. Det er vigtigt, at der bliver skabt et trygt læringsrum, hvor man tør udveksle perspektiver. På nogle case-arbejdspladser har der i øvrigt også været en uklarhed om, hvem der deltager

i samtalerne, hvilket i nogle tilfælde har skabt en uro undervejs i samtalerne. Her har andre uden for afdelingen eller TRIO'en sammensat grupper, og måske ikke fået tydeliggjort, hvorfor nogle deltog og andre ikke. På nogle arbejdspladser har det været de muliges kunst, der har afgjort hvem og hvor mange, der har deltaget i samtalerne.

Lige så positive som medarbejderne på de enkelte arbejdspladser har været over at deltage i perspektivsamtalerne, lige så skuffede har de været, når der ikke er blevet fulgt op på samtaler, spejlinger etc. På førnævnte case-arbejdsplads blev vi ved den afsluttende perspektivsamtale opmærksomme på, at der ikke var blevet fulgt op på dialogerne, siden vi havde været der et år før. Der havde i det hele taget ikke været rum for dialoger eller møder, hvor TRIO'er kunne følge op på samtalerne, og hvad de som TRIO'er i øvrigt arbejdede med undervejs i caseforløbet.

5.2 Prøvehandlinger og indsatser som respons på spejlinger og dialoger

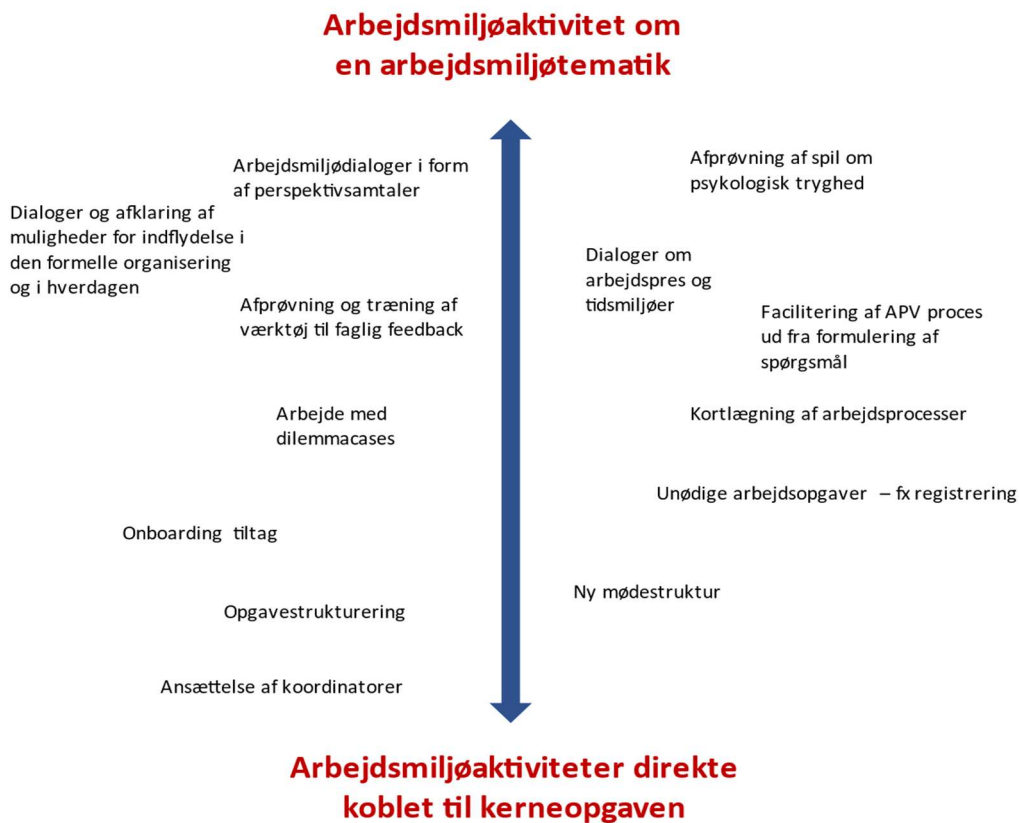
I det følgende sætter vi fokus på de konkrete former for prøvehandlinger og indsatser, der blev sat i værk med udgangspunkt i fokusområdet: Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven som forskellige former for respons på problemstillinger inden for fokusområdet. Med afsæt i en lærende tilgang vil vi vise at udover, at den enkelte prøvehandling i sig selv kan understøtte læreprocesser og forandringer i det psykosociale arbejdsmiljø, så hjælper perspektivsamtaler og spejlinger også arbejdspladserne til at se, at de samtidig bliver en respons på et større problemkompleks, hvor flere handlinger kan medvirke til at ændre en negativ dynamik i kompleks af problemstillinger til en mere positiv dynamik. Herved vises, hvordan problemstillinger er sammenvævede.

Prøvehandlinger: Arbejdsmiljøaktivitet i sig selv eller som støtter direkte op om kerneopgaven

Prøvehandlingerne har været mangfoldige både i indhold og form og afhængig af fokusområde, problemstillinger på den konkrete case-arbejdsplads og også TRIO'ens erfaringer og interesser. Nogle prøvehandlinger er trænet sammen med forskerne fx afprøvning af spil om psykologisk tryghed, et feedbackværktøj eller arbejdet med dilemmacases. 'Træningen' har i sig selv medført nye prøvehandlinger hjemme, hvor værktøjer er oversat til den konkrete kontekst. Et eksempel på dette kan være, at man i en TRIO først trænede et værktøj selv, hvorefter man tilrettelagde en proces på et personalemøde om faglig feedback. Her gennemførte TRIO'en et rollespil ud fra et konkret værktøj. En del af forberedelsen var også at formulere konkrete cases/fortællinger, som blev hængt op forskellige steder for at minde om, at de nu går enheden i gang med at sætte fokus på faglig feedback. Andre prøvehandlinger er formuleret på baggrund af, og med afsæt i, dialogerne fra kortlægningen og forskernes spejlinger. Det kan fx være dialoger om muligheder for indflydelse i arbejdet og via de

formelle organer, hvad kan man som medarbejder og arbejdsfællesskab gøre. Der har også været aktiviteter af mere organisatorisk karakter fordi behovet har vist sig at være en forudsætning for at kunne tage fat i mere konkrete arbejdsmiljøaktiviteter. Det drejer sig fx om muligheder for at mødes som personale og teams, en ny opgavestrukturering etc.

Figur 5.2: Prøvehandlinger inden for fokusområdet: Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven



På baggrund af prøvehandlinger og indsatser inden for fokusområdet anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven er det muligt at lave en oversigt, der viser prøvehandlinger og indsatser i to former for aktiviteter: Den ene form for aktivitet er direkte rettet mod arbejdsmiljøtematikker, fx psykologisk tryghed, anerkendelse, kollegiale samarbejde etc. Den anden form for aktiviteter har en organisatorisk indgang, som selvfølgelig har en stor betydning for selve arbejdsmiljø, men tager afsæt i organisering og opgavestrukturer, og dermed indirekte kommer til at handle om rolleklarhed, opgaveklarhed, rutiner i arbejdet, etablering af rum for dialoger om arbejdet og udvikling af faglighed og kommunikation. Figur 5.2 viser typer af prøvehandlinger og indsatser fra de caseforløb, der har arbejdet med fokusområdet anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven fordelt på en akse mellem konkrete arbejdsmiljøaktiviteter og organisatoriske tiltag. Prøvehandlinger og indsatser

er blevet til meget tæt på den konkrete kontekst med henblik på at støtte op om arbejdet med kerneopgaven, og samtidig er de valgt med en kobling til guidelinens tematikker og relevante værktøjer. Forløbene er iterative processer, hvor konkrete prøvehandlinger har trukket læring ud med henblik på at iværksætte nye handlinger. Dette er sket, når forskerne har samlet op med arbejdspladserne i netværksforløbet, på styregruppemøder i de enkelte caseforløb etc.

Hvis vi ser på prøvehandlinger inden for to af caseforløbene beskrevet i kapitel 4, hospitalet og bostedet, så kan de være eksempler på, at prøvehandlingerne kommer til at fordele sig med størst fokus på enten arbejdsmiljøaktiviteter om arbejdsmiljøtematikker eller aktiviteter direkte koblet til kerneopgaven. Begge udgaver af prøvehandlinger blev bestemt og/eller udviklet i et tæt samspil med fokusområdeguideline: Anerkendelse, faglighed, respekt og tid til kerneopgaven og de konkrete problemstillinger i arbejdsmiljøet. Hospitalsenhedens forløb fulgte tematikkerne inden for fokusområdet systematisk på seminarer, og imellem seminarer blev prøvehandlinger tæt forbundet med det der var trænet på seminarerne afprøvet lokalt. I Bostedets forløb blev prøvehandlinger tæt på opgaver og faglighed – og hermed tættere koblet til kerneopgaven – iværksat. De to stiplede ovaler på figur 5.3 om forskellige prøvehandlinger illustrerer netop en forskel ved at markere hhv. hospitalsafdelingens og bostedets prøvehandlinger. Der er selvfølgelig på begge arbejdspladser prøvehandlinger, der er 'rene' arbejdsmiljøaktiviteter og arbejdsmiljøaktiviteter koblet tæt på kerneopgaven. Et efterlyst behov og ønske hos dem begge var i øvrigt træning af faglig feedback, både systematisk men også med henblik på Et ønske om at forbedre dialoger i det daglige.

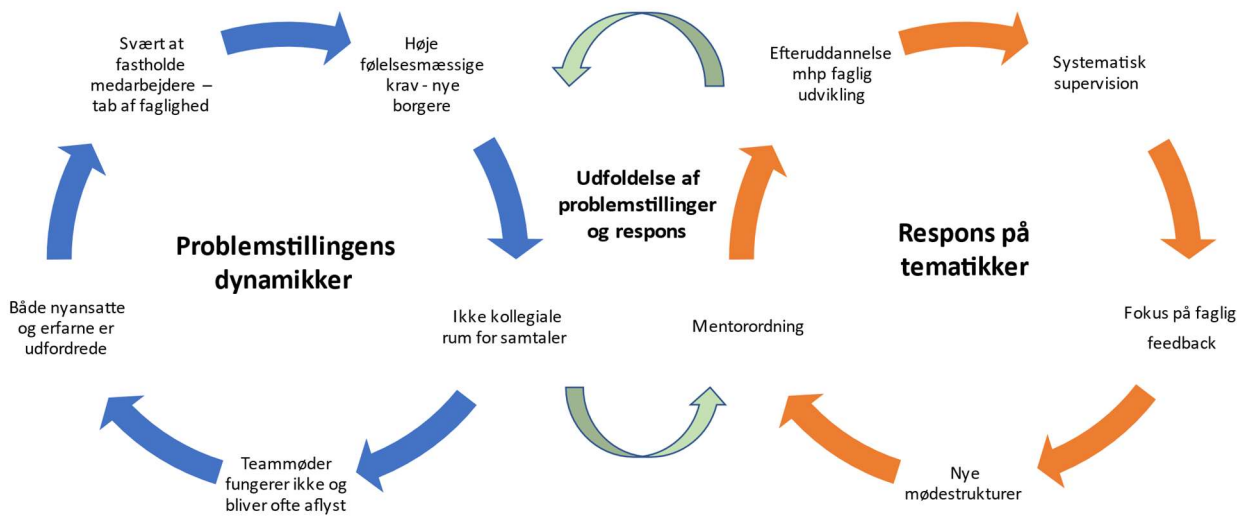


Figur 5.3: Arbejds miljøaktiviteter inden for fokusområdet: *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*

Udforskning og respons på problemstillinger – fra negativ til positiv dynamik

De forudgående afsnit har vist, på tværs af cases og med udgangspunkt i et af fokusområderne, anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven, hvordan guidelines ud fra en lærende tilgang er blevet bragt i spil til at undersøge og udfolde problemstillinger gennem dialoger om selve arbejde og derigennem også konkrete arbejds miljøproblemstillinger, og hvordan forskellige handlinger er blevet afprøvet som en respons på de konkrete tematikker inden for problemstillingens dynamikker. Figur 5.4 skal ses som en 'samlende figur', der illustrerer den lærende tilgang som en udforskning, udfoldelse og respons på problemstillinger inden for fokusområdet. Den blå cirkel illustrerer, hvordan flere problemer inden for fokusområdet kan ses som en del af problemstillingens dynamikker – illustreret ved spiraler – og hermed også en del af et større problemkompleks, hvor den orange cirkel illustrerer respons på de enkelte problemer, som samtidig kan spille positivt ind på problemstillingens dynamikker og måske endda 'bryde' en negativ dynamik/spiral. Prøvehandlinger og responsformer opstår dermed direkte som konsekvens af, at medarbejdere og ledere udvikler dybere forståelser for de vilde problemers sammenvævede karakter.

Figur 5.4: Respons på problemstillingens dynamikker



PARA-projektets lærende tilgang skaber muligheder for konkrete læringsrum i forbindelse med en udfoldelse af komplekse sammenhænge og problemstillinger gennem perspektivsamtaler, forskellige værkstedsformer og spejlinger. Der er også gennemført en række dialoger og prøvehandlinger som en respons på de komplekse problemstillinger på arbejdspladserne. Erfaringerne fra caseforløbene i kapitel 4 viser dog også, at flere case-arbejdspladser har været udfordrede af forskellige årsager, hvilket har vanskeliggjort rummet for læring i dagligdagen. I det næste afsnit vil vi komme ind på nogle af de årsager, der har været med til at presse rummet for læring, og/eller som har gjort at nogle andre dagsordener og tematikker har taget fokus fra opfølgningen på dialoger og prøvehandlinger i den daglige praksis.

5.3 Opmærksomhedspunkter: Styrke læringsrum - på tværs af cases

Vi vil indlede med at se på betydninger af forandringer med afsæt i et overblik over forskellige typer af forandringer, vi har mødt i forbindelse med caseforløbene. På baggrund af dette konkluderer vi, at det vil være væsentligt, at arbejdsmiljøarbejdet fremadrettet også har en opmærksomhed rettet mod *de mindre og ikke planlagte forandringer*, da disse har spillet en væsentlig rolle for, hvordan arbejdspladsforløbene har udspillet sig og i øvrigt for arbejdsmiljøet i det hele taget.

Vi vil herefter pege på, at det at *virkeliggøre* guidelines ofte er betinget af, at der er aktører med arbejdsmiljørelevante kompetencer til stede. Stærke TRIO'er, arbejdsmiljøkonsulenter eller andre interne bidragsydere kan ofte medvirke til at drive processerne. Men ofte forudsætter det et oversættelsesarbejde at *kombinere* den eksplicite viden i guidelines og bringe den i samspil med praksis (jf figur 3.1). I PARA har

styregrupperne gjort det – somme tider i et samspil med forskerne. Men hvem oversætter, og hvordan spiller oversættelse en rolle. Det ser vi også nærmere på. Endelig ser vi også nærmere på, hvordan det med afsæt i de konkrete caseforløb er blevet stadig mere åbenlyst, hvordan dynamikker sætter *følelserne på arbejde* – men også hvordan følelserne kan komme på *overarbejde* og udfordre det psykosociale arbejdsmiljø.

Forandringers betydning for arbejdsmiljøindsatser og prøvehandlinger

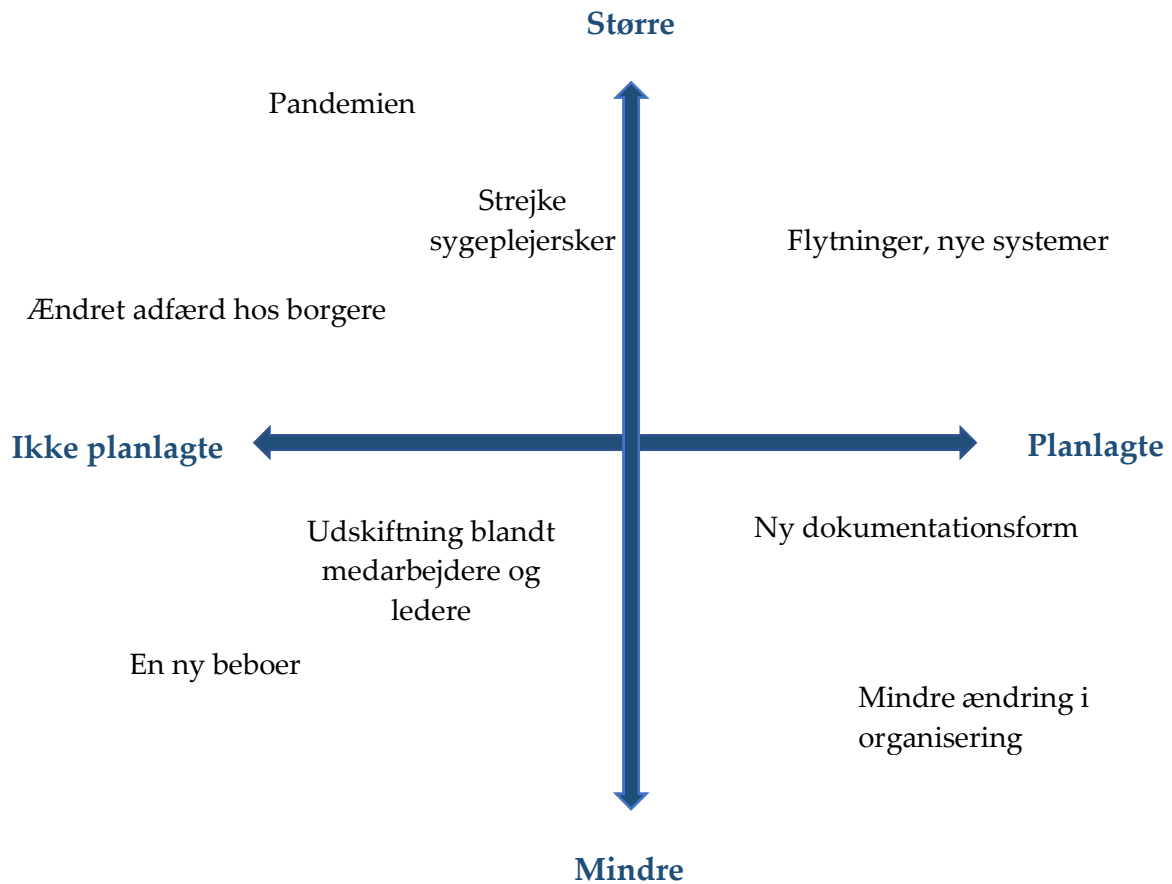
I alle caseforløb oplever vi et forandringspres, som kan handle om alt fra sammenlægning af enheder, nye organiseringer af arbejdet, flytninger, implementering af nye digitale systemer, herunder patientjournaler og dokumentationssystemer. Alle forandringerne konkurrerer om medarbejderne og ledernes opmærksomhed. I mange tilfælde skaber det et pres på læringsrummet og vanskeliggør arbejdsmiljøarbejdet.

I det følgende vil vi ud fra figur 5.5 forsøge at skabe et overblik over karakteren af de forskellige forandringer, der har haft betydning for mulighederne for at gennemføre arbejdsmiljøindsatser og prøvehandlinger i caseforløbene. Som nævnt vil vi opfordre til at blikket også rettes mod *de mindre og ikke planlagte forandringer*.

I den tid hvor PARA-projektet er gennemført, er der yderligere pres på arbejdspladserne som følge af pandemien og strejken blandt sygeplejersker. Hvor førstnævnte påvirker regionerne generelt, har strejken, først og fremmest inden for hospitalerne og psykiatrien, en direkte indvirkning på arbejdspladserne. De nævnte forandringer svarer til den øverste del af figur 5.5 og hører under kategorien 'større' 'ikke planlagte' og 'planlagte' forandringer.

Der er en række utilsigtede konsekvenser af de planlagte forandringer, som også casen fra Hospitalscentret viser. I casen var flytningen anledning til samarbejdet med PARA, men tidshorisonten flytter sig fordi planerne ikke stemmer overens med virkeligheden – og det er med til at ændre problemstillingens karakter. En flytning er ikke bare en flytning, men rejser en myriade af forandringsprocesser. Det påvirker desuden muligheden for samspil mellem faggrupper i deres løsning af kerneopgaven. Bestræbelserne på at iværksætte klassisk rationelle forandringsledelsestilgange med detaljerede projektstyringsplaner kommer ofte til kort, fordi præmisserne for planerne udfordres, før de når at blive implementeret (Hagedorn-Rasmussen et al., 2016). Det sker i mødet med de mange 'små forandringer' og kalder på en procesorienteret og lærende tilgang.

Figur 5.5: Forandringer opgjort som planlagte/ikke-planlagte og større/mindre forandringer, der presser/skaber muligheder for arbejdsmiljøarbejdet



Implementering af nye digitale systemer er også kategoriseret som en større forandring, der er planlagt, men som årevis af erfaringer med implementering af IT-systemer inden for det offentlige, så er det få, der i dag vil påstå, at det, at den er planlagt, også betyder at man kan styre de processer der udspiller sig, når IT-systemet lander i praksis. En af arbejdspladserne i lægesekretærforløbet gør os fra start opmærksomme på, at de i 1-2 måneder vil være optagede af en større forandring i form af implementering af et nyt elektronisk patientjournalssystem (EPJ) og derfor ikke kan være aktive i denne del af forløbet. Det viser sig, at opgaven, selvom den har været forberedt længe, bliver noget mere omfattende end ventet, og der følger også en række andre udfordringer med i kølvandet på denne. Nogle lægesekretærer bliver taget ud af driften for at implementere systemet, andre må løbe dobbelt så hurtigt, da de mangler hænder i driften, og så strækker forløbet sig længere end ventet. De oplever både afgang af kolleger og sygemeldinger inden for denne periode, der gør, at afdelingen må melde fra i PARA-forløbet: *"Vi ligger fuldstændig vandret og vores kalendere er fyldt med opgaver og møder, som ikke kan udskydes. Derfor er vi desværre nødt til at melde fra til dette projekt, da vi ikke har muligheden for at afse den nødvendige tid, hvor meget vi end gerne ville have deltaget i projektet. Det er både spændende og relevant."* (mailcitater). Implementeringen af IT-systemet i sig selv, og hvordan den udfolder sig i praksis, bærer præg af, at der opstår en række utilsigtede

konsekvenser og forskydninger i arbejdet, som er oplagte, men som der ikke umiddelbart er taget højde for på forhånd. Eksemplet viser også, at arbejdsmiljøarbejdet ikke er tænkt ind som en del af forandringen og at de krav opgaven stiller gør, at arbejdsmiljøarbejdet ekskluderes. Den deltagende case må melde fra i PARA-projektet på trods af, at de oplever det både er relevant og spændende for deres arbejdsplads. Fem måneder senere er de også nødt til at trække sig fra et afsluttende seminar, da de kæmper med at opretholde en nogenlunde drift, oplæring af nye kolleger og tilbagevenden af sygemeldte kolleger: " Vi trækker os... Lige nu koncentrerer vi os om driften og at besvare overblikket over opgaver og oplæring af nye kolleger, og tilbagevenden af sygemeldte kolleger". (mailcitater).

Mindre ikke-planlagte forandringer – stor betydning

Feltet *mindre og ikke-planlagte forandringer* er det felt, hvor vi i projektet er blevet overraskede over omfanget og betydningen af disse for hverdagens praksisser. Inden for feltet finder vi mere 'relationelle skift', der både handler om hyppige udskiftninger blandt både medarbejdere og ledere. Når vi ser på de kvantitative før- og eftermålinger, der er gennemført i caseforløbene, tyder det på, at denne form for forandring spiller væsentlig ind på, hvorvidt tallene har ændret sig til det lidt/markant bedre eller lidt/markant værre. Det har dog også betydning, hvor den pågældende arbejdsplads er i forvejen, hvad angår belastninger i det psykosociale arbejdsmiljø. Umiddelbart kan en udskiftning af en mellemlider ikke kategoriseres som en større forandring. Men i de daglige arbejdspraksisser har disse former for forandringer haft en gevaldig betydning i samspillet mellem individer, grupper, afdelinger etc. Der er ikke noget ualmindeligt i, at både medarbejdere og ledere søger nye udfordringer og nye kommer til. Det, der udfordrer case-arbejdspladserne, er hyppigheden i udskiftninger, som selvfølgelig også spiller sammen med en større dagsorden omkring fastholdelse af medarbejdere inden for regionerne.

På et bosted oplever ledere og medarbejdere en radikal og meget pludselig forandring i arbejdsmiljøet, da en ny beboer flytter ind. Situationen er, at beboeren nærmest dagligt forsøger at tage sit eget liv. Det stiller meget høje følelsesmæssige krav til medarbejderne og giver oplevelsen af en høj uforudsigelighed og manglende kontrol i arbejdet. Medarbejderne siger, at de rent fagligt er på tynd is. De føler sig ikke klædt på til opgaven og får heller ikke supervision i den første tid. Beboeren øger samtidigt arbejdspresset generelt i huset, da flere ressourcer end ventet må kanaliseres til denne borger. Ifølge leder og medarbejdere har de været uforberedte på denne situation og har ikke kendt til beboerens udfordringer på forhånd. Lederen er helt nyansat, da beboeren flytter ind, og hun fortæller om, hvordan hendes første dag ender i en ambulance med beboeren, der har forsøgt at tage sit liv. Undervejs i forløbet ændres vilkårene for deres arbejde i relation til beboeren. Der forhandles med kommunen om, at det er nødvendigt hele tiden at være to medarbejdere tæt på denne beboer også på nattevagterne.

Kommunen ønsker efter et lille års tid at nedsætte ressourcer til nattevagt, så der kun vil være en medarbejder på om natten. Det overrasker bostedet og bostedet vælger, indtil der er en videre afklaring af, hvorvidt beboeren skal blive boende på bostedet, selv at finansiere en ekstra nattevagt til beboeren. I en bredere sammenhæng handler det også om forandringer i, hvilke beboere bostedet får, og også hvor meget det enkelte bosted skal forhandle ned i mindst detalje med kommunerne, der selvfølgelig også er økonomisk pressede. Kommunen, i dette tilfælde, sætter en konsulent fra den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation (VISO), som leverer rådgivning på det sociale område) på 'sagen', der mener, at hvis medarbejderne gør som hun siger, vil der ske forandringer hos beboeren, der gør, at det ikke længere er nødvendigt med dobbelt nattevagt. Men VISO-konsulentens anbefalinger, som nok er relevante, kommer til at stå løsevne fra situationen på bostedet, hvis medarbejdere tydeligvis har været belastede af situationen.

Et andet eksempel på de relationelle skift gælder en hospitalsenhed, der står uden en leder, da deres leder har søgt væk. I første omgang bliver der ikke ansat en ny leder. I stedet skal en leder på en anden afdeling (en anden geografisk lokation) være leder for afdelingen. Det er for denne leder så anden gang inden for et år, at vedkommende er blevet bedt om at være leder for en afdeling på en anden geografisk lokation. Denne forandring vanskeliggør, at lederen kan være til stede på nogen af lokationerne, og vanskeliggør mulighederne for at få tid til at holde møder med personalet. Inden for denne hospitalsafdeling ser vi store skift i arbejdsmiljøet på flere lokationer, der knytter sig til enten ledesskift eller for en enkelt lokations vedkommende udskiftning af et større antal af medarbejdere. Hvor førstnævnte bliver et umiddelbart skift, der indebærer oplevelsen af et forværret arbejdsmiljø, så gælder det modsatte for sidstnævnte.

Større ikke planlagte forandringer

Større ikke planlagte forandringer kan også handle om forandringer, der ikke spiller ind på arbejdsmiljøet fra den ene dag til den anden, som fx strejken blandt sygeplejerskerne. Der er også forandringer, der gennem mere 'usynlige' processer først får en tydelighed, når omfanget er større og/eller gentagende handlinger foregår, så der forekommer et mønster. Et eksempel er konsekvenserne af pandemien i form af lange ventelister og hermed også frustrationer hos patienter og pårørende. Det får afledte konsekvenser med en direkte afsmittende effekt ind i det psykiske arbejdsmiljø i form af følelsesmæssige og selvfølgelig også ressourcemæssige belastninger. I flere cases oplever man et øget følelsesmæssigt pres, når man som sygeplejerske skal praktisere uden for sit speciale af hensyn til fleksibilitet og vagtplanlægning, eller når man skal gå hen til fysisk fremmødte borgere/patienter og aflyse en tid, de har siddet længe og ventet på. Eller hvis man som lægesekretærer skal ringe til patienter og skubbe deres tider lang ud i

tidshorisonten og i det hele taget tage imod opkald fra meget frustrerede patienter og pårørende.

I kapitel 4 beskriver vi en case på en hospitalsafdeling, hvor kerneopgaven er, at der skal være blod på hylderne, hvilket særligt gælder i akutsituationer, hvor der på kort tid kan kræves ekstraordinært meget blod. Afdelingen oplevede gennem pandemien en særlig stabilitet i fremmødet blandt donorerne. Tapperne talte jævnlige om, at en årsag måske kunne være, at der ikke var så meget andet, og at nogle donorer faktisk så frem til dette sociale element, som mange var afskåret fra under nedlukningen etc. I efteråret 2022 da vi møder afdelingen igen, hører vi, at der er sket en forandring af det mønster gennem de seneste måneder, der presser dem på kerneopgaven og i arbejdsmiljøet. De oplever, at donorer i højere grad melder afbud kort før fremmøde eller blot udebliver. Lederen italesætter det som en ny adfærd blandt donorerne, som p.t. gør det vanskeligt at have et fuldt booket program af donorer. Den umiddelbare løsning på udfordringen er, at tapperne bliver bedt om at ringe op til donorer i et forsøg på at få nogle til at komme med kort varsel. Det er dog ikke alle tapperne, der er glade for denne nye opgave, fordi de oplever, at det er grænseoverskridende dels at skulle ringe hjem til donorer, dels at efterspørge en ændret tid, end den de havde tilmeldt sig, med meget kort varsel. På den måde kan der på kort eller langt sigt ske forandringer i mønstre i adfærd hos borgere og patienter, der gør, at opgaver forandres, men også at der opstår nye former for problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø. For de vagtgående medfører det også et pres på aften- nattevagter, da der kan opstå situationer, hvor der ikke er nok blod fx i akutsituationer til intensivafdelinger. Dette er en potentiel situation på baggrund af den ændrede adfærd blandt donorerne. Derfor var der også drøftelser i ledelsen om, hvorvidt der kunne være alternative løsninger på problemstillingen. For eksempel talte man om, hvorvidt det fremover kunne blive nødvendigt at indføre dobbeltbookningssystemer, så der var en større sikkerhed omkring at få det nødvendige blod på hylderne etc. En løsning som også potentielt vil skabe nye arbejdsmiljøudfordringer.

Opsummerende er figur 5.5 en måde at kategorisere planlagte/ikke planlagte og større/mindre forandringer, vi har mødt i de konkrete caseforløb. I praksis er de enkelte forandringer selvfølgelig vævet ind i hinanden i et samspil med konkrete kontekster. Pointen her har været at rette blikket mod de 'på papiret' mindre og ikke planlagte/planlagte forandringer. Disse forandringer, særligt de ikke planlagte, har på flere af case-arbejdspladserne haft enorme betydninger ind i arbejdsmiljøet. Der er selvfølgelig forskel på de forandringer, som vi på baggrund af erfaringerne fra caseforløbene har placeret inden for denne kategori. I nogle tilfælde kan man måske betragte de 'ikke-planlagte' forandringer som forandringer, der burde have været planlagte i samspillet mellem forskellige institutioner, her tænker vi på eksemplet med den nye beboer. Hvis denne forandring havde været tilstrækkeligt undersøgt og forberedt havde det givet medarbejderne mulighed for at blive klædt på til den nye

beboer og tale om, hvordan man kunne håndtere situationen med tæt på opfølgning og muligheder for supervision og debriefing. Dette handler også om relevansen af at indtænke de arbejdsmiljømæssige aspekter ved enhver forberedelse og håndtering af en forandring.

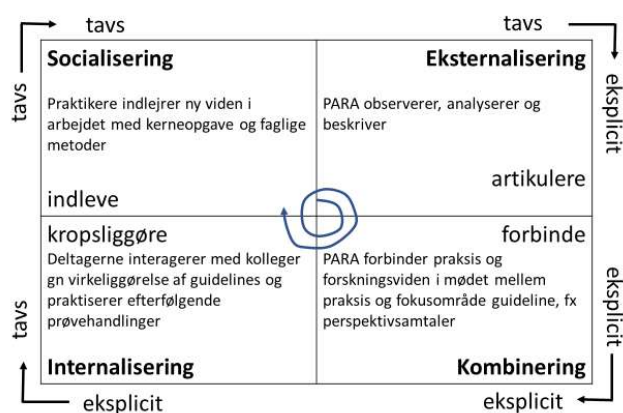
Oversættelseskompetencer og praktisering af guidelines

I det følgende vil vi se nærmere på forskerrollen i PARA og oversættelseskompetencer i sammenhæng med praktisering af guidelines. I kapitel 3 var vi inde på en række udfordringer omkring PARA-projektets videnskabelse. Det blev belyst med hensyn til begreberne *viden*, *virksomheder* og *problemstillinger*. Koncepter, værktøjer, redskaber mv reducerer kompleksitet og bruges til at få viden, der er udviklet i én kontekst til at virke i en anden kontekst. Men kompleksitetsreduktionen medfører også, at denne viden ofte kommer til at virke forskelligt i den nye praksis. Dette er et grundvilkår, som i særlig grad træder frem, når viden skal formuleres på skri forhold til

Forskerrollen som videnpraksis

Vi vil knytte an til en særlig udfordring ved et anvendelsesorienteret projekt, der arbejder i feltet mellem episteme, techne og phronesis (jf kap 3), i feltet mellem teori og praksis, nemlig forskerens rolle. Den udfordring, som vi særlig tager op her, handler om, at projektets ambitioner har været at skabe viden, som arbejdspladser i fremtiden vil kunne anvende i bestræbelserne på at skabe bedre arbejdsmiljø. Men projektet her er grundlæggende blevet til i et samspil mellem parterne, forskerne og arbejdspladsernes aktører. Forskerne har haft aktiv videnproducerende rolle, som fx har understøttet kombinerings-, jf. figur 5.6 (se også forklaring i kapitel 3 (figur 3.1) af praksis- og forskningsbaseret viden gennem transaktionelle læreprocesser og derigennem skabte nye viden.

Figur 5.6: PARA som en videnskabelende proces



Kilde: Inspireret af (Nonaka & Takeuchi, 1996)

Forskerne har i nogle caseforløb understøttet facilitering af perspektivsamtaler med deres erfaring omkring gruppeinterview og har bidraget med analysearbejde (eksternalisering) til grundfortællinger, som trækker på erfaringer med at analysere og fortolke. Både i udviklingen af guidelines, i etableringen af samarbejder med arbejdspladserne, i varierende grad som aktive parter, der understøttede virkeliggørelsen af guidelines, i opsamling, og i analyse og videre bearbejdning af viden med henblik på at beskrive dette som led i guidelines. Forskerne har ved at tilbyde deres hjælp bibragt arbejdspladserne en ressource, som de ikke almindeligvis – og i fremtiden – har adgang til. Forskerne har med den forskningsmæssige position også bibragt en legitimering i forhold til at skabe et rum for læring og fokus på arbejdsmiljøet. Disse faktiske forhold udgør en afgørende kontekstuel ramme for de samarbejder, der har været etableret, hvor arbejdspladserne i øvrigt har haft forskellige ressourcer og erfaringer med at drive arbejdsmiljøindsatser.

Den viden, som er blevet identificeret i mødet mellem forskere og praktikere, har vi søgt løbende at indarbejde i udvikling af prototyperne, såvel i procesguiden som de respektive fokusområdeguidelines. De er blevet reformuleret som opgaver for arbejdspladsens aktører, fx styregruppe og TRIO i samarbejde med arbejdsmiljøkonsulent. Og det har været tilstræbt at identificere udfordringer og faldgruber, som i så fald har kunne beskrives som opmærksomhedspunkter. Disse opgaver er afgørende, hvis udbyttet af de fremtidige arbejdspladsers indsatser skal blive bæredygtige. Guidelines kan ikke stå alene. Det er nødvendigt at have fokus på, hvilke ressourcer, kompetencer og kapaciteter, som er til stede på den pågældende arbejdsplads.

I forhold til rollerne som facilitatorer gælder, at forskerne i en række af samarbejderne fx har ageret facilitatorer i forbindelse med perspektivsamtaler, dilemmatænkning og andre dialogsamtaler. Værktøjer og guidelines, der udtrykkes gennem skrift – eventuelt understøttet af podcast og videomaterialer – skal altid virkeliggøres ved, at der skabes et rum for læring, prøvehandling og aktiviteter. Disse aktiviteter forudsætter et vist ejerskab, et engagement, en vis grad af overblik og struktur, ligesom facilitering af fx perspektivsamtaler og dilemmatænkning er under indflydelse af, om der er facilitatorer, som kan praktisere disse i overensstemmelse med for eksempel en åbnende og undersøgende tilgang. Denne viden, som er en blanding af techne og phronesis, jf. kapitel 3 – kan beskrives som vigtige videnformer i en vejledning eller guideline. Men realiseringen af værktøjet eller vejledningen afhænger altid også i en vis grad af, at der er de nødvendige kompetencer, den fornødne "håndværksmæssige kunnen" til stede. En væsentlig drivkraft bag brugen af værktøjer, og den iboende risiko for instrumentalisering, er ofte drevet af ressourcemæssige betragtninger. Værktøjers og guidelines raison d'être er netop at "pakke viden", så det kan reducere visse omkostningstunge processer. Men hvis denne drivkraft bliver helt central, vil

værktøjsbrug ofte medføre en instrumentalisering og værktøjerne kan i værste fald få uønskede (bi)virkninger (se desuden kapitel 3).

Oversættelseskompetencer på arbejdspladserne

Oversættelsesprocesserne sker i praksis når viden vandrer (Røvik, 2007). Spørgsmålet er ikke *om* det sker, men *hvordan* det sker. Et andet spørgsmål der ofte rejser sig i forhold til oversættelsesprocesserne er, hvem der faktisk oversætter. Og her er det udfordrende svar, at alle, der indgår i processer, hvor viden vandrer, er med til at oversætte den pågældende viden. I de aktuelle arbejdspladsforløb er alle aktørerne i princippet med til at oversætte. TRIO'erne spiller en afgørende rolle sammen med medarbejderne i at oversætte arbejdet ved at gennemføre og øve prøvehandlinger (socialisering og internalisering, jf. figur 5.6). Men som det er fremgået i kapitel 4 har forløbene også været afhængige af, at fx arbejdsmiljøkonsulenter, udviklingskonsulenter eller projektkoordinatorer har haft teoretiske, metodiske, analytiske kompetencer samt kompetencer til at facilitere og styre processer, som har medvirket til *virkeliggørelse* af guidelines. Disse aktører har ofte spillet en helt afgørende rolle, som et forbindelsesled mellem den daglige drift og fokus på kerneopgaven på den ene side og så de udviklingsopgaver, der kalder på at skabe et læringsrum på den anden side.

Eksempler på kritiske oversættelsesprocesser bæredygtige arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med brug af guidelines

Facilitering af perspektivsamtaler og dilemmatækning

Fortolkning af perspektivsamtaler

Fra perspektivsamtaler til grundfortælling

Fra grundfortælling til dynamikker / cirkler

Fra grundfortælling til prøvehandling

Fra prøvehandlinger til hverdagspraksis

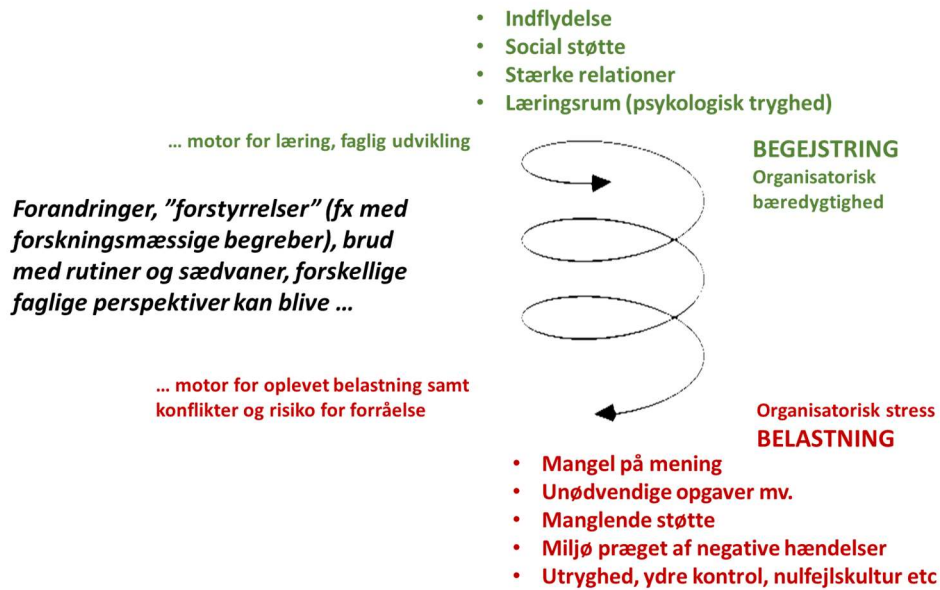
Virkeliggørelsen af guidelines vil derfor til en vis grad afhænge af, at sådanne oversættere med de nødvendige oversætterkompetencer identificeres på arbejdspladserne. Dette kan også ske ved at arbejde sammen med for eksempel eksterne konsulenter.

Med følelser på (over)arbejde: Arbejdsmiljøet som beskyttende faktor

Som det tidligere er beskrevet, har PARA afdækket, hvordan det psykosociale arbejdsmiljøets komplekse problemstillinger er vævet ind i hinanden og kan være gensidigt forstærkende. Det gælder i såvel positiv som negativ retning. Når udefra kommende forandringer 'forstyrrer' medarbejdere i at udføre kerneopgaven, igangsættes meningsskabelsesprocesser. Når rutiner og sædvaner udfordres, igangsættes meningsskabelsesprocesser. Disse kan være motorer for *såvel* læring *som* motorer for oplevede belastninger. Udfaldet afgøres af fx omfang, varighed, men også af arbejdsfællesskabets kontekst. Figur 5.8 illustrerer, hvordan disse "motorer" potentielt er

afsæt for læring og kan, når det balanceres med ressourcer og trygge læringsrum, medvirke til fx medarbejderdrevet udvikling af faglighed og oplevelsen af fagprofessionalisme. Omvendt gælder, at vedvarende brud på meningsskabelse medfører ubalancer i forhold til at opleve mestring af opgaver, hvilket på sigt opleves som psykosociale belastninger (Olsén & Hagedorn-Rasmussen, 2008).

Figur 5.7: Med følelser på arbejde



Tidligere i kapitlet blev beskrevet, hvordan et bosted blev stærkt udfordret, da de modtog en beboer, som var selvmordstruet. Omfang og varighed af den umiddelbare belastning blev oplevet som omfattende. Særligt fordi der på det givne tidspunkt ikke var mulighed for at få ekstra støtte til at håndtere den oplevede usædvanlige situation. Den faglige udfordring lå uden for, hvad flere af medarbejderne oplevede at have faglige metoder til at kunne håndtere. De havde vanskeligheder ved at få støtte. De oplevede en grundlæggende utryghed ved at være til stede i arbejdet, og det var vanskeligt ikke at tage følelsen af utilstrækkelighed på sig selv. I forbindelse med den indledende kortlægning, hvor der blev afholdt workshop, som kombinerede en tilpasset udgave af historieværkstedet samt begejstrings- og belastningsværkstedet, viste det sig, at arbejdspladsen historisk havde været gennem flere episoder, som mindede om denne: En særlig udfordrende beboer, som enheden oplevede at have vanskeligt ved at håndtere igangsatte en negativ dynamik, hvor flere medarbejdere valgte at sige op, mens andre måtte sygemelde sig. Arbejdsfællesskabet blev præget af, at individer og grupper udviklede selvbeskyttende mestringsstrategier, som imidlertid forplantede sig i systemet på uheldige måder. Negative følelser, der opstod på grund af vedvarende meningssammenbrud, satte bevægelser i gang som betød, at de bogstavelig talt kom til at skubbe mennesker ud af arbejdspladsen. Men det viste sig også, at personalegruppen flere gange havde fået vendt denne udvikling. Typisk var det i

forbindelse med flere forskellige samvirkende forandringer: introduktion af systematisk supervision, tilførelse af en ekstra ressource i en periode, tiltrædelse af en ny leder der gik tæt på med sparring samt at medarbejdergruppen igangsatte mere systematiske undersøgelser af, hvordan de skulle håndtere de udfordringer, de stod overfor. De belastende situationer blev vendt til at være *fagligt udfordrende* situationer. De faglige udfordringer var stadig vanskelige at være i. Men det blev nu også oplevet som faglig udfordring, der kunne håndteres med faglige redskaber, gensidig social støtte mellem medarbejdere og ledere samt en oplevelse af professionalisme. Det er måske vanskeligt at bruge ordet faglig 'begejstring', når der er tale om udsatte borgere, men ikke desto mindre vendte situationen, dynamikkerne, sig, så deltagerne blev nysgerrige på, hvordan de fagligt skulle kunne håndtere de vanskelige situationer. Selv, når der var tale om arbejdssituationer præget af høje følelsesmæssige krav. Forskning inden for professioner med høje følelsesmæssige krav har i de seneste årtier sat fokus på begreber som omsorgstræthed, værdighed, moralsk stress mv. Feltet sætter fokus på følelsers betydning for faglighed, men taler også ind i det psykosociale arbejdsmiljø. I denne sammenhæng bringes opmærksomheden ind på arbejdsmiljøets betydning for, i hvilket omfang høje følelsesmæssige krav opleves som belastninger eller opleves som faglige udfordringer, der kan begejstre. I den henseende synes indflydelse, støtte, stærke sociale relationer samt læringsrum præget af psykologisk tryghed, at kunne modvirke negative dynamikker samt understøtte muligheden for, at de bliver til positiv fagligt udviklende dynamikker.

5.4 Dilemmatænkning som metode - skabt i samspil med arbejdspladser

I caseforløbene i PARA-projektet (og før det i *Ekspertrådgivning og inspiration*) har forskerne ofte mødt arbejdspladser, hvor medarbejdernes oplevelse af belastninger har knyttet sig til situationer, hvor medarbejderne vanskeligt kan leve op til krav og forventninger uden, at de samtidig oplever at måtte gå på kompromis med nogle andre. Ofte oplever medarbejderne sådanne situationer som dilemmaer, der erfarer psykosocialt belastende. Især når de erfarer individuelt. I de seneste årtier er der vokset et forskningsfelt frem, som beskæftiger sig med paradokser og dilemmaer (Johansen, 2018; Hedegaard, 2022; Lewis & Smith, 2022; Lüscher & Lewis, 2008; Putnam et al., 2016; Schad et al., 2016; Smith et al., 2017). Arbejdsfællesskaber er sociotekniske systemer (Trist & Bamforth, 1951; Hvid, 2014), hvor det sociale og tekniske væves sammen i løsningen af kerneopgaverne, og paradoksforskningen kan bidrage med en forståelse for, hvordan medarbejdere møder dilemmaer, samt hvordan krydspreset kan lede til belastende oplevelser af skyld og skam hos medarbejdere, som kan være psykosocialt belastende, særligt når de erfarer individuelt.

I PARA har forskerne, i gentagende dialoger og perspektivsamtaler, oplevet, at medarbejdere og ledere gav udtryk for, at det var befordrende at dele sådanne erfaringer med kolleger. I mange situationer havde de båret rundt på en oplevelse af skyld og skam, som det lettede at dele med kolleger. Ofte anerkendte kolleger oplevelserne, som de måske oveni købet selv delte eller havde delt i lignende situationer. I nogle situationer kunne samtalerne også føre til, at medarbejdere og ledere blev opmærksomme på, hvordan de ved at ændre arbejdsgange eller lignende kunne imødekomme de dilemmafyldte situationer og derved løse eller løsne op for dilemmaerne og opløse paradokserne. På den baggrund udviklede vi, som en del af PARA, dels en metode til at arbejde med dilemmaerne og beskrev det videnskabelige og metodiske udviklingsarbejde i artiklen *Dilemmatænkning - lærende respons på arbejdsmiljøet* (Hagedorn-Rasmussen et al., 2022). Metoden er ligeledes udviklet og afprøvet i konkrete caseforløb som en vejledning, der knytter sig til guidelines.

Metoden er således en praksisorienteret tænkning, der åbner for, at medarbejderne identificerer, ekspliciterer og undersøger konkrete dilemmaer. Det åbner for potentielle genfortolkninger af det psykosociale arbejdsmiljø måde at træde frem på arbejdspladsen og muliggøre samtidig undersøgelse af handlemuligheder. Sidstnævnte kan dog ikke forventes. Hvis det er et fundamentalt paradoks, findes ingen lette løsninger, men kollektiviseringen af dilemmaet kan i sig selv have en positiv indflydelse på oplevelsen af dilemmaet. Metoden udgør således også et eksempel på, hvordan viden er blevet skabt i PARA i samspillet mellem forskere og arbejdspladserne (jf figur 5.7/3.1). Dilemmatænkningen har *kombineret* en forskningsbaseret metode (viden), som arbejdspladserne har omsat til lokal viden ved at udforske egne dilemma og handlemuligheder i tilknytning til disse. Imens deltog forskerne som facilitatorer og havde samtidig en rolle som deltagende observatører. Den procesviden, som er kommet ud af gentagende praktisering af dilemmatænkning, er løbende søgt *eksternaliseret* – også "ud af" den lokale kontekst med henblik på at kunne beskrive metoden samt anbefalinger til praktiseringen af denne (fremgangsmåde, facilitering mv), så arbejdspladser i fremtiden kan praktisere metoden med afsæt i vejledningen.

På hospitalscenteret anvendte en gruppe sygeplejersker dilemmatænkning som metode. Det gav anledning til at drøfte en række forskellige dilemmaer, som i varierende grad blev oplevet udfordrende i dagligdagen. Et eksempel på et dilemma, som sygeplejerskerne sammen fandt anledning til at undersøge nærmere, handlede om, hvordan og af hvem aflyste operationer skal meddeles til de pågældende patienter. Er det sygeplejersken eller lægen. Den umiddelbare anledning var, at der eksisterede forskellige praksisser, og at flere sygeplejersker fandt det meget utilfredsstillende, at der ikke var en tydelig praksis. Først og fremmest fordi det gik ud over patienterne, som risikerede at sidde at vente forgæves på en operation, der var aflyst, uden at de vidste det. Men også fordi uklaretheden i forlængelse heraf placerede sygeplejerskerne i

forskellige krydspres mellem at efterleve den formaliserede praksis eller at informere patienten hurtigt, så vedkommende ikke skulle vente. Afdelingen oplever relativt ofte et stort pres, som gør, at de er nødsaget til at aflyse patienter. Beslutningen træffes typisk på morgenkonferencen. I nogle tilfælde kan det være patienter, der har været aflyst op til flere gange tidligere. For at understøtte ønsket om at sikre en personnær kontakt til patienterne, er det besluttet, at det er den kirurg, der har patienten, som skal informere om aflysningen. Men kirurgen har samtidig et stort pres for at komme i gang med de operationer, som blev skemalagt ved morgenkonferencen. At gå ud og informere aflyste patienter vil betyde en yderligere forsinkelse og risiko for behov for aflysninger. Derfor sker det ikke altid, at kirurgen aflyser de pågældende patienter. Sagen er så, at sygeplejerskerne ofte har viden om aflysningen. Nogle sygeplejersker finder det problematisk, at patienterne venter forgæves og vælger derfor at tage på sig at fortælle patienten. Andre finder, at netop det er en problematisk sagsgang, fordi det strider mod den vedtagne arbejdsgang, også selvom de kan være enige i, at det ikke er hensigtsmæssigt at patienten venter. Dialogen, der tog afsæt i en praktisering af dilemmatænkning gjorde, at problemet gik fra at være et tavst problem som forskellige sygeplejersker individuelt oplevede til at være belastende. Det blev ekspliciteret og blev derved genstand for en fælles udforskning, som de besluttede at afsøge handlemuligheder i forhold til. Da projektet sluttede, har vi ikke viden om, hvordan de endte med at håndtere udfordringen – og om det lykkedes at løse dilemmaet. Men sygeplejerskerne gav udtryk for, at dialogen i sig selv gav et andet blik på problemet, fordi de relationelle, komplekse sammenhænge blev klare. Dilemmaet blev dermed løftet væk fra at være en individuel belastning til i højere grad at være et resultat af arbejdsfællesskabets komplekse gensidige afhængigheder i opgaveløsningen.

5.5 Opsamling: Viden der virker – når guideline møder praksis

Vi vil i det følgende samle op på erfaringerne med samspillet mellem de konkrete guidelines, case-arbejdspladserne og forskerne. Hvad har virket i praksis, og hvad er styrker og svagheder?

Virkeliggørelsen af guidelines, som viden skaber ny viden

Den væsentligste funktion, som også har været tanken med guidelines, er, at de har understøttet en udfoldelse af problemstillinger inden for fokusområdet på case-arbejdspladserne. De har i nogle cases haft en afgørende rolle i kortlægningen og spejlingen og herved også formet dialogerne og efterfølgende været brugt som opmærksomhedspunkter. Man kan sige, at de to former for guidelines – proces- og fokusområdeguides – 'smelter sammen' særligt i de indledende faser, der handler om at understøtte dialoger om problemstillinger gennem dialogspørgsmål og konkrete udsagn. Der er ingen tvivl om, at de indledende dialoger om problemstillinger, formet af

fokusområdernes tematikker, har været meget værdifulde i alle forløb. Det, der har forstærket det værdifulde, har bl.a. været, at de konkrete udsagn og dialogspørgsmål, har været formuleret på baggrund af forskning inden for fokusområderne. De har været formuleret med et hverdags-praksis-nært sprog og dermed gjort, at dialogerne kunne tage udgangspunkt i de konkrete problem- og dilemmasituationer, som medarbejdere og ledere står i. Den tilgang understøtter at forskellige videnformer *kombineres*, og at der skabes afsæt for udforskning af de eksisterende praksisser i den lokale kontekst.

Eksternalisering af viden og komplekse problemstillinger skaber handlemuligheder

Spejlinger har samtidig været en effektiv måde, hvor medarbejdere og ledere har kunnet bevidne det, vi som forskere har hørt med deltagernes egne ord formuleret i samspil med forskningsmæssige metoder. Spejlingen har i den forstand også i mange sammenhænge fungeret som en *eksternalisering* af den tavse viden. De relationelle og sammenvævede problemstillinger har været tavse, usynlige, men bliver ekspliciteret i dialogiske praksisser. De bliver efterfølgende organiseret, så "mønstre" af relationerne mellem problemstillingernes fremtræden træder frem og kan tydeliggøres (ekspliciteres) og skitsers, fx ved at vise cirklerne og grundfortællingerne. På den baggrund giver spejlingen grundlag for en drøftelse af genkendelighed og efterfølgende udforskning af handlemuligheder, indsatser og prøvehandling. Denne form for 'bevidning' har givet anledninger til yderligere dialoger i forsøget på at forstå de ofte komplekse problemstillinger. Det at formidle spejlingen gennem grundfortællinger og spiraler har samtidig i sig selv virket som et instrument for arbejdspladsernes videre dialoger til at fastholde og kunne vende tilbage til det fælles overblik over ressourcer og barrierer i de sammenhængende problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø.

At folde viden ind i guidelines – og kunne facilitere dem

I forhold til den videre udvikling af guidelines (fra prototyper til endelige guidelines) i PARA, er det et opmærksomhedspunkt, at dialogerne og spejlingerne typisk har været faciliteret af forskerne. I fremtidige praksisser, hvor arbejdspladser henter inspiration i guidelines, skal arbejdspladsen selv stå for at oversætte og facilitere metoderne til deres praksis: Bruge udsagnskort, observere, sammenfatte og skabe grundfortællinger. I mange situation vil lokale TRIO'er, med afsæt i guidelines og vejledninger, praktisere disse. Nogle af metoderne vil bedst kunne tages i anvendelse, hvis for eksempel arbejdsmiljøkonsulenter eller andre ressourcepersoner på arbejdspladsen kan medvirke til at facilitere processerne. Og i nogle tilfælde vil det yderligere understøtte praktiseringen, hvis arbejdspladserne får et udefra kommende perspektiv. Som det er fremgået af kapitlet, så er metodernes styrke ofte, at "invitere" ledere og medarbejdere til perspektivskifte. At kunne træde et skridt væk fra de daglige arbejdsgange og kigge på dem udefra eller på afstand. Populært sagt, at kunne få øje på træerne i skoven. At kunne få øje på den tavse – ofte arbejdskulturelt indlejrede – viden og kunne gøre den

eksplicit, for at forstå de relationelle aspekter af arbejdsmiljøproblemerne komplekse sammenvævede karakter.

Udfordringer og opmærksomhedspunkter

Som kapitlet her har vist, er der også en række udfordringer, som kan være med til at begrænse læringsrum. Stadige forandringer, arbejdspladser som bærer præg af langvarige negative dynamikker, fravær af psykologisk tryghed, udfordrer også den aktuelle kompetence til at virkeliggøre guidelines. Omvendt kan det at bringe guidelines ind netop være med til at gøre en forskel, fordi de derved *skaber* læringsrummet. Ekspliciteringen af problemstillingernes karakter og deres indbyrdes sammenhænge, kan *eksplicitere* en række *forskellige* steder, hvor arbejdspladsen kan igangsætte prøvehandling og indsatser, og som dermed kan være med til at bevæge arbejdsmiljømæssige udfordringer til faglige udviklingsområder. Formålet med guidelines er at 'gøre det let' at arbejde med forbedringer af arbejdsmiljøet inden for de nævnte fokusområder. Facilitere betyder at gøre det let. Men virkeliggørelsen forudsætter, at der er *nogen* der tager dem op og bringer dem ind i praksis. *Et opmærksomhedspunkt* for arbejdspladserne er derfor en opmærksomhed på, hvilke aktører, der har kompetencerne til at virkeliggøre disse. TRIO'en, arbejdsmiljøkonsulenter og andre ressourcepersoner vil være vigtige aktører til dette. I nogle tilfælde vil det være relevant at nedsætte en styregruppe, som kan udgøre en "bærende koalition", og for eksempel kan inddrage de nævnte aktører, samt eventuelt andre medarbejderrepræsentanter.

Et andet vigtigt opmærksomhedspunkt er, at det er væsentligt at sikre, at konteksten og strukturelle vilkår løbende bliver tænkt ind i indsatser og forløb. I den sammenhæng bør det overvejes, hvordan man kan understøtte den lokale TRIO i at forholde sig til meget pludselige skift, der måske ikke er store på papiret, men som betyder meget for medarbejdere ind i arbejdsmiljøet. En positiv 'spiral' kan pludselig blive til en negativ blot pga. en sygemelding eller et lederski forhold til Disse forandringer, som umiddelbart kan betragtes som mindre forandringer, kan for medarbejdere opleves som meget betydningsfulde og have enorme konsekvenser for den enkelte og det nære arbejdsfællesskab. På en hospitalsafdeling står medarbejderne pludselig uden en leder. Selvom afdelingen altid har været meget selvkørende, så fik det stor betydning ind i arbejdsmiljøet først at stå uden en leder og efterfølgende at måtte dele en leder med to andre afdelinger. Tilsvarende oplevede et bosted det som en kæmpe forandring, da en ny beboer flyttede ind, da denne beboer krævede en helt særlig tilstedeværelse og også en faglig indsigt for at kunne forstå og handle på vedkommendes handlinger. Hvordan kan TRIO'er understøttes i at få øje på disse dynamikker, og de dialoger og handlinger der er nødvendige for at få dem i retning af mere positive spiraler, er væsentlige opmærksomhedspunkter. Det kan praktiserings af guidelines bidrage med.

I de følgende kapitler gennemføres en mixed methods-analyse, som nærmere vil undersøge arbejdspladsens arbejdsmiljøkompetence og, hvilken betydning denne har for at understøtte virkeliggørelsen af et bæredygtigt arbejdsmiljø, herunder også virkeliggørelsen af guidelines. I kapitel 8 samles op på tværs, og der stilles skarpt på, hvilke muligheder og barrierer samt handlemuligheder der er for netop at bringe guidelines i brug og skabe bedre psykosocialt arbejdsmiljø.

Kapitel 6: Kvantitativ analyse af PARA på arbejdspladserne

I dette kapitel beskrives og præsenteres kvantitative resultater fra PARA-projektet, som belyser, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen ser ud på de deltagende arbejdspladser samt, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen har udviklet sig i løbet af projektet samt hvilke kontekstuelle faktorer, der har haft betydning for udviklingen i arbejdsmiljø og trivsel på de deltagende arbejdspladser.

I kapitlet beskriver vi først undersøgelsens metode og studiepopulationen (afsnit 6.1), hvorefter vi beskriver, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø inden for de fem fokusområder og trivslen har udviklet sig i løbet af projektperioden. Når man ser på de deltagende arbejdspladser som helhed, viser resultaterne kun få og små ændringer inden for de fem fokusområder og deltagernes trivsel i arbejdet (afsnit 6.2). Resultaterne indikerer imidlertid også, at udviklingen inden for de fem fokusområder og deltagernes trivsel i arbejdet er mere positiv i de tilfælde, hvor deltagerne oplever, at de er lykkedes med at få gennemført de arbejdsmiljøindsatser, de har aftalt i forbindelse med PARA-projektet end blandt de deltagere, der tilkendegiver, at de ikke har fået gennemført deres arbejdsmiljøindsatser (afsnit 6.7).

Resultaterne fra analyserne viser endvidere, at der er store forskelle på, hvordan medarbejderne vurderer deres arbejdsmiljøkompetence i de 64 afdelinger, der deltager i projektet. Vi har målt arbejdsmiljøkompetencen ved hjælp af otte spørgsmål i undersøgelsens spørgeskema, som vi har lagt sammen i et arbejdsmiljøkompetence-indeks. Resultaterne viser, at der er store forskelle i de enkelte afdelingers score på arbejdsmiljøkompetenceindekset, hvilket tyder på, at der er store forskelle på de enkelte afdelingers forudsætninger for at tage hånd om den lokale arbejdsmiljøindsats (afsnit 6.3).

Resultaterne fra de gennemførte analyser tyder også på, at der er store forskelle på det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel, når man sammenligner afdelinger med forskellige niveauer på arbejdsmiljøkompetenceindekset (afsnit 6.4). Herudover viser resultaterne også, at der over tid er en sammenhæng mellem scoren på arbejdsmiljøkompetenceindekset og deltagernes vurdering af psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel (afsnit 6.5). Endelig viser resultaterne også, at deltagere med en høj score på arbejdsmiljøkompetenceindekset også oplever, at de har haft gode muligheder for at arbejde med de arbejdsmiljøindsatser, som de har iværksat gennem PARA-projektet (afsnit 6.6). Disse resultater styrker vores konklusioner om, at den arbejdsmiljøkompetence, som de enkelte afdelinger besidder, udgør en vigtig kontekstuel faktor, der har betydning for, om den lokale arbejdsmiljøindsats fører til faktiske forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel i arbejdet.

6.1 Undersøgelsens metode

De kvantitative resultater og analyser er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, som er blevet udsendt til alle medarbejdere på de deltagende arbejdspladser ved projektets start (tid 1) og ved afslutningen af projektet (tid 2). Undersøgelsen er foretaget i perioden ultimo 2021 til ultimo 2022. Undersøgelsen baserer sig på et spørgeskema, som undersøger forskellige faktorer, der knytter sig til PARA-projektets fem fokusområder.

Inden for området 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven', har vi spurgt ind til en række faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø inden for følgende emner:

- Arbejdets organisering
- Krav i arbejdet
- Samarbejde med kolleger
- Psykologisk tryghed
- Ledelseskvalitet
- Anerkendelse

Derudover har vi spurgt ind til fastholdelse, håndtering af forandringer, introduktion af nyansatte og nyuddannede og håndtering af vold og trusler, som udgør de sidste fire fokusområder i projektet. Spørgsmålene, som vi har brugt til at måle disse fire fokusområder, kan ses i bilag 6.1.

Ud over ovenstående fem fokusområder, har vi i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til følgende trivselsrelaterede udfald:

- Mening i arbejdet
- Engagement i arbejdspladsen
- Stress
- Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø

Ud over at undersøge relevante forhold i arbejdet på regionale arbejdspladser, har vi også haft interesse i at undersøge arbejdsmiljøkompetencen på de deltagende arbejdspladser, dvs. deres evne til og muligheder for at arbejde med arbejdsmiljøindsatser med henblik på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Vi henviser til bilag 6.1 for en beskrivelse af de spørgsmål, der er anvendt til at operationalisere de forskellige temaer i spørgeskemaet.

Ved tid 2 (T2) tilføjede vi syv procesevalueringsspørgsmål med det formål at undersøge deltagernes oplevelse af processen samt udbyttet af deres deltagelse i PARA. Her spurgte vi blandt andet deltagerne om deres kendskab til PARA-projektet og deres

vurdering af PARA-interventionens effekt på det psykosociale arbejdsmiljø og dialogen herom. Resultaterne fra procesevalueringsspørgsmålene præsenteres i afsnit 6.6.

Spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen er primært taget fra NFA's validerede spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø, Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ) (Clausen et al., 2023a; Clausen et al., 2019), mens enkelte spørgsmål er udviklet af forskere med henblik på belysning af PARA-projektets fokusområder. Vi har i spørgeskemaet spurgt ind til en række andre baggrundsoplysninger; køn, alder, stilling, anciennitet, ugentlig arbejdstid samt om deltageren har ledelsesansvar i sit arbejde.

Vi har i løbet af PARA-projektet brugt de kvantitative data som en aktiv del af interventionen ude på arbejdspladserne. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelserne er ved tid 1 (T1) blevet brugt som del af projektets kortlægningsfase, hvor alle arbejdspladser og afdelinger med flere end fem svarpersoner har fået udleveret en rapport med resultater fra undersøgelsen. I slutningen af projektet fik arbejdspladserne igen en rapport med resultater fra den afsluttende spørgeskemaundersøgelse (T2).

6.1.1 Beskrivelse af analysemetode

For at kunne sammenligne resultaterne for de forskellige emner og fokusområder i spørgeskemaet, har vi omkodet besvarelserne fra hvert spørgsmål til skalaer, som går fra 0-100.

- 100 svarer til, at medarbejderne i gennemsnit har svaret 'I meget høj grad'.
- 75 svarer til, at medarbejderne i gennemsnit har svaret 'I høj grad'.
- 50 svarer til, at medarbejderne i gennemsnit har svaret 'Delvist'.
- 25 svarer til, at medarbejderne i gennemsnit har svaret 'I lav grad'.
- 0 svarer til, at medarbejderne i gennemsnit har svaret 'I meget lav grad'.

En høj skalaværdi indikerer således en høj forekomst af det fænomen, man måler i en given skala. For eksempel viser en høj værdi på skalaen 'Anerkendelse', at svarpersonerne anlægger en positiv vurdering af den anerkendelse, de oplever i arbejdet, mens en høj værdi på skalaen 'Følelsesmæssige krav' viser, at svarpersonerne vurderer, at de oplever høje følelsesmæssige krav i arbejdet. De skalaer, hvor en høj score kan være et udtryk for en belastning, er markeret med en *.

Ved at omkode spørgsmålene til skalaer, kan vi udregne gennemsnit for alle svarpersonerne i undersøgelsen, og vi kan yderligere udregne gennemsnit på afdelingsniveau. For at sikre anonymiteten i undersøgelsen, kan vi ikke offentliggøre resultater for grupper med færre end tre svarpersoner.

6.1.2 Beskrivelse af studiepopulationen

Tabel 6.1 viser en oversigt over fordelingen af svarpersoner ved tid 1 og tid 2.

Tabel 6.1

Fordeling af svarpersoner i forhold til baggrundskarakteristika ved baseline og follow-up

| | T1 | | T2 | |
|---------------------------------|--|-----------------|--|-----------------|
| | Antal svarpersoner | Andel i procent | Antal svarpersoner | Andel i procent |
| Total | 1207 | 100,0 % | 1018 | 100,0 % |
| Køn | | | | |
| Mand | 203 | 18,6 % | 170 | 18,9 % |
| Kvinde | 885 | 81,3 % | 714 | 79,3 % |
| Andet | <5 | * | 16 | 1,8 % |
| Alder | | | | |
| | Gennemsnitlig alder: 46,3 år | | Gennemsnitlig alder: 47,5 år | |
| < 25 år | 16 | 1,5 % | 15 | 1,8 % |
| 25 - 34 år | 187 | 17,9 % | 131 | 15,6 % |
| 35 - 44 år | 224 | 21,5 % | 162 | 19,3 % |
| 45 - 54 år | 314 | 30,1 % | 254 | 30,3 % |
| 55 - 64 år | 266 | 25,5 % | 237 | 28,3 % |
| > 65 år | 36 | 3,5 % | 39 | 4,7 % |
| Sektor | | | | |
| Social- og handicap | 185 | 15,3 % | 126 | 12,4 % |
| Somatik og hospital | 499 | 41,3 % | 424 | 41,7 % |
| Psykiatri | 516 | 42,8 % | 461 | 45,3 % |
| Jobgrupper | | | | |
| Service- og rengøringspersonale | 94 | 7,9 % | 102 | 10,1 % |
| Social- og sundhedsassistent | 173 | 14,5 % | 156 | 15,5 % |
| Andet | 121 | 10,1 % | 74 | 7,3 % |
| Akademiske medarbejdere | 41 | 3,4 % | 52 | 5,2 % |
| Fysio- og ergoterapeuter | 40 | 3,3 % | 33 | 3,3 % |
| Læger | 58 | 4,9 % | 45 | 4,5 % |
| Pædagoger og socialpædagoger | 129 | 10,8 % | 102 | 10,1 % |
| Sygeplejersker | 377 | 31,5 % | 301 | 29,9 % |
| Bioanalytikere/Laboranter | 76 | 6,3 % | 68 | 6,8 % |
| Lægeseekretærer | 53 | 4,4 % | 54 | 5,4 % |
| Administrative ledere | 35 | 2,9 % | 21 | 2,1 % |
| Ledelsesansvar | | | | |
| Ja | 136 | 11,4 % | 103 | 10,3 % |
| Nej | 1057 | 88,6 % | 902 | 89,8 % |
| Ugentlig arbejdstid | | | | |
| | Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid: 36,3 timer | | Gennemsnitlig ugentlig arbejdstid: 36,4 timer | |
| < 20 timer | 29 | 2,5 % | 29 | 3,0 % |
| 20 - 30 timer | 54 | 4,6 % | 39 | 4,0 % |
| 30 - 40 timer | 827 | 71,0 % | 690 | 70,8 % |
| 40 - 50 timer | 214 | 18,4 % | 183 | 18,8 % |
| > 50 timer | 41 | 3,5 % | 33 | 3,4 % |
| Anciennitet | | | | |
| | Gennemsnitlig anciennitet: 8,4 år | | Gennemsnitlig anciennitet: 8,2 år | |
| 0 - 2 år | 325 | 27,9 % | 264 | 27,2 % |
| 2 - 5 år | 256 | 22,0 % | 221 | 22,8 % |
| 5 - 13 år | 271 | 23,3 % | 238 | 24,5 % |
| 13 - 48 år | 311 | 26,7 % | 248 | 25,5 % |

Vi har ved tid 1 sendt spørgeskemaer ud til i alt 1.754 deltagere fra otte regionale arbejdspladser, hvor vi fik svar fra i alt 1.207 svarpersoner, hvilket svarer til en svarprocent på 68,8 procent. Ved tid 2 sendte vi spørgeskemaer ud til 1.808 deltagere fra samme otte regionale arbejdspladser, og her fik vi svar fra i alt 1.018 deltagere, hvilket giver en svarprocent på 56,3 procent. Undervejs i projektet blev der rekrutteret flere medarbejdere til enkelte arbejdspladser, og enkelte steder tilkom der også "nye" afdelinger, hvilket betyder, at der er flere deltagere ved tid 2, og disse nye deltagere har dermed ikke haft muligheden for at besvare spørgeskemaet ved tid 1. De relativt lave svarprocenter – især ved tid 2 – har betydning for, hvor repræsentative resultaterne er for medarbejderne på de deltagende arbejdspladser og arbejdsenheder. Det er på den baggrund derfor vanskeligt at drage konklusioner vedrørende udviklingen inden for de fem fokusområder fra tid 1 til tid 2, da det er vanskeligt at afgøre, om ændringer kan tilskrives forhold i arbejdsmiljøet eller om ændringer kan tilskrives den lavere deltagelsesgrad.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi bedt deltagerne om at beskrive deres stilling. Her har vi inddelt de forskellige stillingskategorier i 12 grupper, som også kan ses i tabel 4.1. Kategorien 'Akademiske medarbejdere' består af akademiske medarbejdere i administration og andre funktioner samt kontorpersonale. 'Andet' personale består blandt andet af socialrådgivere, psykologer, IT-medarbejdere, teknisk personale, køkkenpersonale og vikarer. Kategorien 'Pædagoger og socialpædagoger' indeholder også pædagogiske medhjælpere og andre pædagogiske medarbejdere. Kategorien 'Service- og rengøringspersonale' består af henholdsvis serviceassistenter, rengøringspersonale samt portører. Endelig består kategorien 'Social- og sundhedsassistenter' af social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælpere, sygehjælpere og plejere. Som det fremgår af tabel 4.1, er der en stor andel af deltagerne, som er sygeplejersker både ved tid 1 og tid 2 (ca. 30 procent). Sygeplejerskerne er en faggruppe, som går igen i alle tre sektorer, og som i høj grad er repræsenteret inden for både psykiatrien og somatik/hospitalssektoren. Social- og sundhedsassistenter samt pædagoger og socialpædagoger er de næststørste faggrupper i populationen ved både tid 1 og tid 2 sammenlignet med de øvrige faggrupper. Her udgør social- og sundhedsassistenterne ca. 13 procent, mens pædagoger og socialpædagoger udgør ca. 10 procent både ved tid 1 og tid 2.

Ved tid 1 udgjorde 81,3 procent af svarpersonerne kvinder, mens 18,6 procent udgjorde mænd. Der er færre end fem svarpersoner, som har angivet 'Andet' i køn ved tid 1. Ved tid 2 udgjorde 79,3 procent af svarpersonerne kvinder, mens 18,9 procent udgjorde mænd og 1,8 procent har angivet, at de identificerer sig som 'Andet'. Den gennemsnitlige alder er ved tid 1 46,3 år og ved tid 2 er den 47,5 år.

Tabel 6.2 viser fordelingen af inviterede deltagere (Obs N), antal besvarelser (N), svarprocenten (%) og antallet af deltagende afdelinger inden for hver sektor ved tid 1 (T1) og tid 2 (T2).

Tabel 6.2 viser også fordelingen af antal afdelinger inden for de tre sektorer. Der er ved tid 1 64 afdelinger fordelt på de otte deltagende arbejdspladser, mens der ved tid 2 er 69 afdelinger fordelt på samme otte afdelinger. Vi har ekskluderet afdelinger med færre end tre besvarelser.

| Tabel 6.2 | | | | | | |
|---|-------------|---------------|------------------|-------------|---------------|------------------|
| Fordeling af svarpersoner, svarprocent og antal afdelinger inden for de tre sektorer | | | | | | |
| Sektor | T1 | | | T2 | | |
| | N | % | Antal afdelinger | N | % | Antal afdelinger |
| Psykiatrien | 516 | 69,4 % | 34 | 461 | 62,6 % | 38 |
| Social- og handicapområdet | 185 | 68,0 % | 9 | 126 | 41,0 % | 8 |
| Somatik/hospitalssektoren | 499 | 68,5 % | 21 | 424 | 56,2 % | 23 |
| Total | 1200 | 68,8 % | 64 | 1011 | 56,2 % | 69 |

6.2 Udviklingen inden for de fem fokusområder og i medarbejdernes trivsel

I indeværende afsnit ser vi på, hvordan de fem fokusområder og medarbejdernes trivsel i arbejdet har udviklet sig fra tid 1 til tid 2.

Tabel 6.3 nedenfor viser gennemsnittet på afdelingsniveau for hele populationen for forskellige indikatorer på de fem fokusområder. De to kolonner 'tid 1' og 'tid 2' viser gennemsnittet på afdelingsniveau for indikatorerne på de fem fokusområder samt det laveste (Min.) og det højeste (Maks.) afdelingsgennemsnit for hver indikator. Kolonnen 'Ændring fra T1 til T2' viser udviklingen i den gennemsnitlige skalascore fra tid 1 til tid 2 samt den mindste (Min.) og den største (Maks.) ændring for hver indikator.

Tabel 6.3 viser, at der er udvalgt seks indikatorer for fokusområdet 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven', mens der er udvalgt én indikator for hvert af de fire øvrige fokusområder.

Tabel 6.3 viser, at der kun er sket små ændringer i de seks indikatorer for fokusområdet 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven' fra tid 1 til tid 2. Tabellen viser fx, at den gennemsnitlige score på spørgsmålet om anerkendelse var på 62 for alle deltagere i undersøgelsen ved tid 1 og på 63 ved tid 2. Resultaterne viser således, at deltagerne oplevede anerkendelse stort set uforandret fra tid 1 til tid 2.

Tabel 6.3 viser imidlertid også store forskelle på tværs af de afdelinger, som indgår i undersøgelsen. Ved tid 1 varierede afdelingernes gennemsnitlige score på spørgsmålet

om anerkendelse således mellem 32 og 88 point på skalaen, mens afdelingsgennemsnittet varierede mellem 31 og 90 ved tid 2. Endelig viser kolonnen 'Ændring fra T1 til T2', at der også er meget store forskelle på, hvordan de enkelte afdelingers gennemsnitlige score har udviklet sig fra tid 1 til tid 2. Den afdeling, der har den mest positive udvikling i anerkendelse, har forøget sin score på skalaen med 26 point, mens den afdeling, der har den mest negative udvikling i anerkendelse, har reduceret sin score på skalaen med 21 point.

Beskrivelsen af resultaterne for skalaen 'Anerkendelse' viser således, at der er meget stor forskel på, i hvor høj grad medarbejderne i de enkelte afdelinger føler, at deres arbejdsindsats bliver anerkendt og påskønnet på deres arbejdsplads, og at der også er store forskelle på, hvordan afdelingerne har udviklet sig på dette område af det psykosociale arbejdsmiljø fra tid 1 til tid 2.

Tabel 6.3

Udvikling på afdelingsniveau fra Tid 1 til Tid 2 inden for de fem fokusområder^a

| Fokusområde | T1 | | | T2 | | | Ændring fra T1 til T2 | | |
|---|------------|------|-------|------------|------|-------|-----------------------|------|-------|
| | Gennemsnit | Min. | Maks. | Gennemsnit | Min. | Maks. | Ændring | Min. | Maks. |
| Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | | | | | | | | | |
| Arbejdsområde* | 45 | 28 | 69 | 46 | 23 | 75 | 1 | -13 | 25 |
| Muligheder for at løse arbejdsopgaverne | 61 | 35 | 86 | 61 | 30 | 85 | 0 | -14 | 20 |
| Psykologisk tryghed | 66 | 41 | 83 | 65 | 37 | 88 | -1 | -12 | 16 |
| Ledelseskvalitet | 59 | 19 | 82 | 60 | 18 | 98 | 1 | -35 | 35 |
| Samarbejde med kolleger | 69 | 42 | 86 | 69 | 34 | 85 | 0 | -21 | 24 |
| Anerkendelse | 62 | 32 | 88 | 63 | 31 | 90 | 2 | -21 | 26 |
| Vold og trusler om vold | | | | | | | | | |
| Håndtering af vold og trusler | 57 | 32 | 95 | 57 | 30 | 85 | 0 | -31 | 15 |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | | | | | | | | | |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | 67 | 41 | 90 | 69 | 38 | 95 | 2 | -21 | 23 |
| Fastholdelse | | | | | | | | | |
| Fastholdelse | 54 | 17 | 83 | 56 | 13 | 88 | 2 | -33 | 45 |
| Forandringer | | | | | | | | | |
| Håndtering af forandringer** | 49 | 0 | 100 | 52 | 0 | 100 | 3 | - | - |

^a Alle indikatorer er målt på en skala fra 0 til 100, hvor en høj score indikerer en høj forekomst af det fænomen, man måler i den givne skala.

* Arbejdsområde er en skala, hvor en høj score kan være et udtryk for en belastning i arbejdet. Da ændringen i denne skala er 1, er det et udtryk for, at arbejdsområdene er steget med 1 point fra tid 1 til tid 2.

** Fokusområdet 'Håndtering af forandringer' er opgjort på individniveau, da det ikke har været muligt at beregne et afdelingsgennemsnit for denne variabel.

Disse mønstre i resultaterne, der dels viser en høj grad af stabilitet i resultaterne, når vi ser på hele undersøgelsespopulationen og dels viser nogle store forskelle, når vi ser på resultaterne på afdelingsniveau, gør sig også gældende for de seks indikatorer inden for

fokusområdet 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven' og for de indikatorer, der beskriver de fire andre fokusområder.

Tabel 6.4 viser udviklingen i fire indikatorer på deltagernes trivsel i arbejdet. Tabel 6.4 viser det samme mønster i resultaterne som beskrevet oven for i forbindelse med beskrivelsen af tabel 6.3. Tabel 6.4 viser således, at der kun er få og små ændringer i medarbejdernes trivsel, når vi ser på hele undersøgelsespopulationen (jf. kolonnen 'Gennemsnit'). Tabellen viser imidlertid også, at der er store forskelle på tværs af de deltagende afdelinger – både når man ser på graden af trivsel i arbejdet ved tid 1 og tid 2, og når man ser på ændringerne fra tid 1 til tid 2 (jf. kolonnerne 'Min.' og 'Maks.').

Tabel 6.4

Udvikling på afdelingsniveau fra Tid 1 til Tid 2 i forhold til svarpersonernes trivsel i arbejdet ^a

| Skalaer | T1 | | | T2 | | | Ændring fra T1 til T2 | | |
|--------------------------------------|------------|------|-------|------------|------|-------|-----------------------|------|-------|
| | Gennemsnit | Min. | Maks. | Gennemsnit | Min. | Maks. | Ændring | Min. | Maks. |
| Trivsel | | | | | | | | | |
| Mening i arbejdet | 71 | 48 | 90 | 72 | 44 | 92 | 1 | -12 | 17 |
| Engagement i arbejdspladsen | 67 | 33 | 85 | 67 | 34 | 95 | 0 | -17 | 29 |
| Stress* | 41 | 17 | 75 | 43 | 20 | 75 | 2 | -31 | 28 |
| Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø | 66 | 31 | 88 | 65 | 28 | 90 | -1 | -33 | 33 |

^a Alle indikatorer er målt på en skala fra 0 til 100, hvor en høj score indikerer en høj forekomst af det fænomen, man måler i den givne skala

* Stress er en skala, hvor en høj score kan være et udtryk for en belastning i arbejdet. Da ændringen i denne skala er 2, er det et udtryk for, at oplevelsen af stress er steget med 2 point fra tid 1 til tid 2.

Samlet set viser tabel 6.3 og 6.4, at der kun er indtruffet få og små ændringer inden for de fem fokusområder og i forhold til medarbejdernes trivsel, når man ser på de 64 arbejdsenheder under et. I afsnit 6.7 (tabel 6.27 og 6.28) går vi mere i dybden i analysen af disse udviklingstendenser.

Resultaterne viser imidlertid, at der er store forskelle på psykosocialt arbejdsmiljø og trivsel på tværs af de 64 afdelinger, der deltager i undersøgelsen ved tid 1 og tid 2, og at der dermed må være nogle karakteristika i de enkelte afdelinger, der netop har betydning for, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel ser ud i de enkelte afdelinger.

Vi har i undersøgelsens spørgeskema stillet en række spørgsmål, der belyser medarbejdernes oplevelse af kompetencerne i forhold til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser, og i de følgende afsnit vil vi således undersøge, om 'Arbejdsmiljøkompetencen' i de enkelte afdelinger kan være en del af forklaringen på de

forskelle, som vi ser i det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel i arbejdet på tværs af de afdelinger, der deltager i PARA-projektet.

6.3 Arbejdsmiljøkompetence

I indeværende afsnit ser vi nærmere på begrebet 'Arbejdsmiljøkompetence' (se kapitel 1) og præsenterer resultater, der belyser variationen af arbejdsmiljøkompetence på tværs af arbejdspladser, sektorer, jobgrupper og afdelinger. Begrebet 'Arbejdsmiljøkompetence' forstår vi overordnet som en afdelings, TRIO's eller arbejdsmiljøgruppes muligheder, kompetencer og evner til at drive arbejdsmiljøprocesser med henblik på at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Vi forstår arbejdsmiljøkompetence som en samlet egenskab ved en gruppe og ikke som en egenskab ved enkelte individer i en gruppe. Arbejdsmiljøkompetencebegrebet skal yderligere forstås som en dynamisk størrelse, der kan udvikles i grupper.

6.3.1 Sådan måler vi 'Arbejdsmiljøkompetence'

I spørgeskemaundersøgelsen har vi stillet en række spørgsmål om arbejdsmiljøkompetence. Vi har lagt spørgsmålene sammen i en skala, som vi kalder 'Arbejdsmiljøkompetenceindekset' (AKI). Skalaen baserer sig på følgende otte spørgsmål, der belyser svarpersonernes generelle oplevelse af, hvordan man arbejder med arbejdsmiljøindsatser på arbejdspladsen:

1. De arbejdsmiljøindsatser, der bliver sat i gang på min arbejdsplads, forbedrer arbejdsmiljøet mærkbart.
2. På min arbejdsplads er ledere og medarbejdere gode til at samarbejde om at forbedre arbejdsmiljøet.
3. På min arbejdsplads yder vi en tilstrækkelig indsats for at løse vores arbejdsmiljøproblemer.
4. På min arbejdsplads følger vi op på, om arbejdsmiljøtiltag har den ønskede effekt.
5. På min arbejdsplads tager vi løbende hånd om nye arbejdsmiljøproblemer, der måtte opstå.
6. På min arbejdsplads kan medarbejderne tale frit og åbent om problemer i arbejdsmiljøet.
7. De ansatte på min arbejdsplads er meget motiverede for at forbedre arbejdsmiljøet.
8. Ledelsen på min arbejdsplads er meget motiveret for at forbedre arbejdsmiljøet (Hvis du selv har ledelsesansvar, bedes du tænke på, hvordan du oplever din ledelse).

En psykometrisk analyse af de otte spørgsmål viser en Cronbach's alfa på 0,95, hvilket betyder, at der er intern reliabilitet, og spørgsmålene i skalaen er tæt relaterede og i høj grad måler det samme fænomen. En faktoranalyse bekræfter yderligere indtrykket af, at

de otte spørgsmål fungerer godt som en skala. Vi har på den baggrund lagt de otte spørgsmål sammen i en skala om arbejdsmiljøkompetence, der går fra 0 til 100. En høj score på skalaen udtrykker en høj grad af arbejdsmiljøkompetence.

I kapitel 1 definerede vi arbejdsmiljøkompetencebegrebet, som de videnskæssige, praktiske og sociale kompetencer, der er på en arbejdsplads eller en afdeling, som sætter arbejdspladsen eller afdelingen i stand til at identificere arbejdsmiljøproblemer og handle på dem.

De otte spørgsmål, som vi bruger i operationaliseringen af arbejdsmiljøkompetencebegrebet blev formuleret, da vi konstruerede undersøgelsens baselinespørgeskema. Da den anvendte definition af arbejdsmiljøkompetencebegrebet er opstået undervejs i PARA-projektet, er det videnskæssige kompetenceaspekt således ikke blevet indarbejdet i den anvendte operationalisering af arbejdsmiljøkompetencebegrebet i denne rapport. Dette må betragtes som en begrænsning i vores operationalisering, men det forventes ligeledes, at de tre kompetenceformer i arbejdsmiljøkompetencebegrebet vil være indbyrdes korrelerede, og at de otte spørgsmål derfor tilbyder en brugbar operationalisering af arbejdsmiljøkompetencebegrebet.

6.3.2 Arbejdsmiljøkompetence på tværs af sektorer, jobgrupper og lokale afdelinger

I indeværende afsnit præsenteres gennemsnit på arbejdsmiljøkompetenceindekset på tværs af de tre sektorer, de 12 jobgrupper og på tværs af alle afdelingerne.

6.3.2.1 Arbejdsmiljøkompetence på tværs af sektorer

Tabel 6.5 viser gennemsnit samt minimum og maksimum på arbejdsmiljøkompetenceindekset opgjort på afdelingsniveau på tværs af sektorer ved tid 1. Social- og handicapområdet er den sektor, som har det højeste gennemsnit på 60,5, mens somatik/hospitalssektoren har det næsthøjeste gennemsnit på 59,7. Resultaterne viser endvidere, at somatik/hospitalssektoren har den mindste spredning på arbejdsmiljøkompetenceindekset, hvor afdelingen med den laveste AKI-score inden for denne sektor har et gennemsnit på 50,0 og dermed ligger forholdsvist højt sammenlignet med de to andre sektorer, hvor den laveste AKI-score er henholdsvis 30,8 i psykiatrien og 36,6 i social- og handicapområdet. Generelt er der ikke stor forskel på de tre sektorers AKI-score, og alle tre scorer placerer sig omkring det totale gennemsnitsscore på 57,9. En supplerende analyse viser dog, at der er signifikant forskel på sektorerne ($p < .0001$).

Som det også fremgår af tabel 6.5, varierer AKI-scoren på afdelingsniveau mellem en gennemsnitsscore på 30,8 og 81,3. Herudover viser resultaterne, at disse to yderpunkter findes inden for den samme sektor, psykiatrien. Disse resultater tyder på, at en afdelings

lokale kompetencer og muligheder for at drive effektive arbejdsmiljøprocesser ikke er sektorbetaget, men i højere grad afhænger af den enkelte arbejdsenheds interne kompetencer, motivation og muligheder for at handle på udfordringer i arbejdsmiljøet.

Tabel 6.5

Gennemsnitlig arbejdsmiljøkompetence på afdelingsniveau fordelt på sektorer ved T1

| Arbejdsmiljøkompetence på afdelingsniveau (T1) | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sektor | N | Gennemsnit | Min. | Maks. |
| Psykiatrien | 516 | 55,1 | 30,8 | 81,3 |
| Social- og handicapområdet | 185 | 60,5 | 36,6 | 74,2 |
| Somatik/hospitalssektoren | 499 | 59,7 | 50,0 | 76,0 |
| Total | 1200 | 57,9 | 30,8 | 81,3 |

Tabel 6.6 viser, at der kun er sket mindre ændringer i AKI-scoren fra tid 1 til tid 2 inden for psykiatrien og somatik/hospitalssektoren, mens der er indtruffet et større fald i AKI-scoren for de deltagende arbejdsenheder fra social- og handicapområdet. Supplerende analyser viser, at forskellene mellem sektorerne ved tid 2 også er statistisk signifikante ($p < .0001$).

Tabel 6.6

Udviklingen i arbejdsmiljøkompetence på afdelingsniveau fordelt på sektorer

| Sektor | Arbejdsmiljøkompetence (T1) | Arbejdsmiljøkompetence (T2) | Ændring fra T1 til T2 |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Psykiatrien | 55,1 | 56,1 | 1 |
| Social- og handicapområdet | 60,5 | 56,9 | -4 |
| Somatik/hospitalssektoren | 59,7 | 59,6 | 0 |
| Total | 57,9 | 57,7 | 0 |

6.3.2.2 Arbejdsmiljøkompetence på tværs af jobgrupper

Tabel 6.7 viser, hvordan jobgrupperne i studiepopulationen har vurderet deres respektive afdelingers arbejdsmiljøkompetence. Tabellen viser gennemsnit samt minimum og maksimum på arbejdsmiljøkompetenceindekset ved tid 1 fordelt på de 12 jobgrupper i studiepopulationen. Tabellen er sorteret efter jobgruppernes AKI-scorer, hvor det ses, at service- og rengøringspersonale er den jobgruppe, som i gennemsnit vurderer deres arbejdsplads' arbejdsmiljøkompetence lavest (AKI-score: 48,7).

Arbejdsmiljøkompetenceindekset på tværs af jobgrupperne varierer mellem 48,7 og 67,6 i gennemsnit. Tabellen viser yderligere, at administrative ledere, lægesekretærer, bioanalytikere/laboranter og sygeplejersker er de jobgrupper, som har den højeste gennemsnitsscore på arbejdsmiljøkompetenceindekset (AKI-score > 60), og er dermed de jobgrupper, som i gennemsnit har vurderet deres respektive arbejdspladsers og

afdelingers arbejdsmiljøkompetence højest. En supplerende analyse viser, at forskellene mellem jobgrupperne er statistisk signifikante ($p < .0001$).

Tabel 6.7

Arbejdsmiljøkompetence fordelt på jobgrupper ved T1

| Arbejdsmiljøkompetence fordelt på jobgrupper (T1) | | | | |
|---|-------------|-------------|------------|--------------|
| Jobgruppe | N | Gennemsnit | Min. | Maks. |
| Service- og rengøringspersonale | 80 | 48,7 | 0,0 | 100,0 |
| Social- og sundhedsassistent | 156 | 52,9 | 0,0 | 100,0 |
| Andet | 111 | 54,5 | 3,1 | 100,0 |
| Akademiske medarbejdere | 39 | 55,9 | 6,3 | 100,0 |
| Total | 1092 | 58,6 | 0,0 | 100,0 |
| Fysio- og ergoterapeuter | 36 | 58,9 | 18,8 | 84,4 |
| Læger | 51 | 59,0 | 9,4 | 96,9 |
| Pædagoger og socialpædagoger | 115 | 59,5 | 6,3 | 96,9 |
| Sygeplejersker | 350 | 62,1 | 0,0 | 100,0 |
| Bioanalytikere/Laboranter | 70 | 62,4 | 12,5 | 100,0 |
| Lægeseekretærer | 49 | 66,5 | 34,4 | 100,0 |
| Administrative ledere | 33 | 67,6 | 28,1 | 100,0 |

Vi har indtil videre vist resultater om arbejdsmiljøkompetenceindekset på tværs af de tre sektorer og 12 forskellige jobgrupper i vores studiepopulation. Resultaterne har indtil nu vist, at der ikke er markante forskelle i den gennemsnitlige AKI-score på tværs af de tre sektorer. Variationen i AKI-score på afdelingsniveau inden for de tre sektorer indikerer dog, at niveauet af arbejdsmiljøkompetence i høj grad synes at afhænge af de enkelte afdelinger, og dermed i mindre grad af den sektor, man arbejder i.

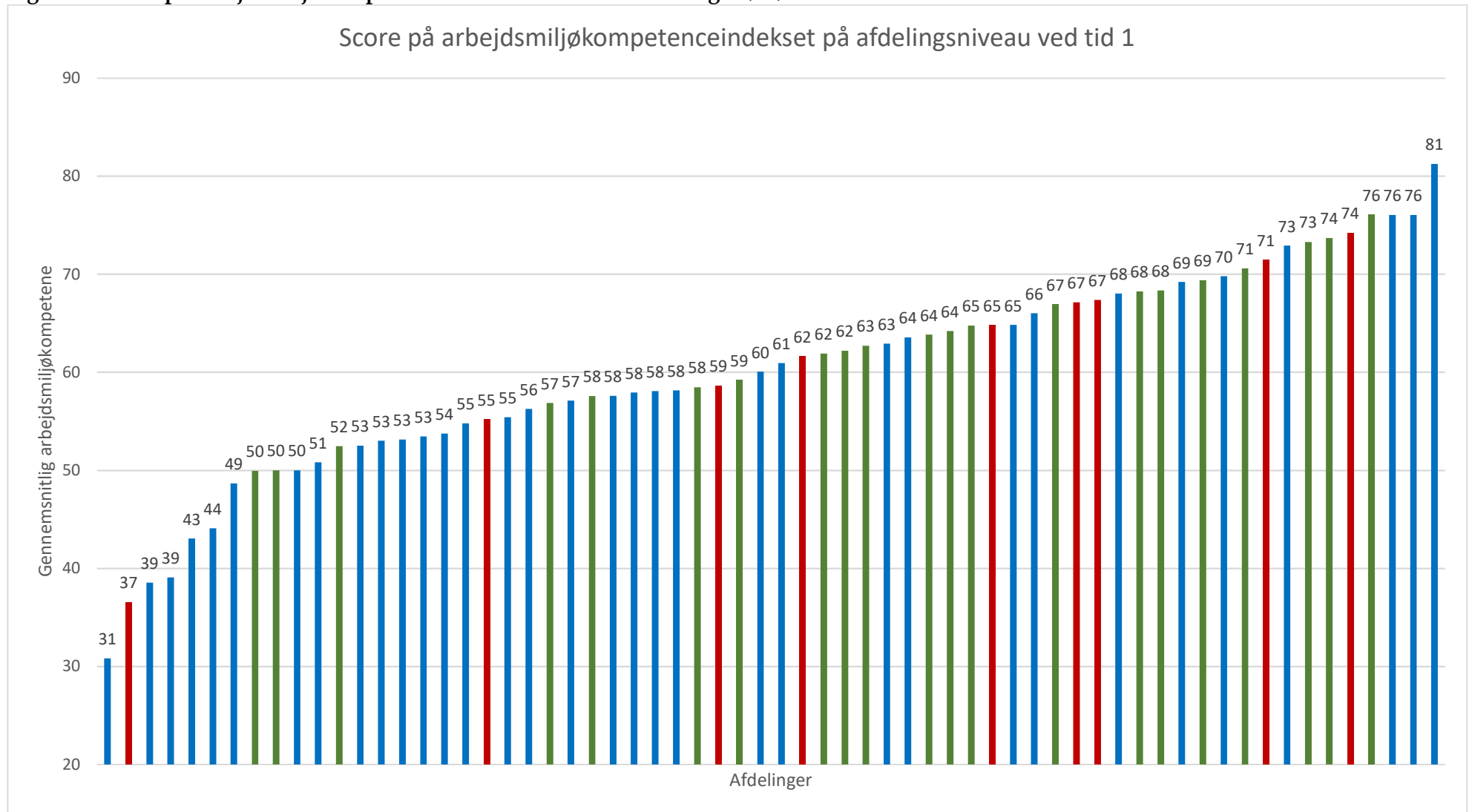
Derfor er det relevant at kigge på, hvordan arbejdsmiljøkompetenceindekset ser ud på afdelingsniveau, da det bedre kan belyse, hvorvidt konteksten og det lokale TRIO-samarbejde har betydning for, hvor kompetent en afdeling er til at arbejde med arbejdsmiljøet.

6.3.2.3 Arbejdsmiljøkompetence på tværs af afdelinger ved tid 1

Figur 6.1 viser en oversigt over alle 64 afdelingers AKI-score ved tid 1. Den gennemsnitlige AKI-score på afdelingsniveau varierer mellem et minimum gennemsnit på 30,8 og et maksimum gennemsnit på 81,3 og det er bemærkelsesværdigt, at disse to yderpunkter ligger inden for den samme arbejdsplads.

Figur 6.1 illustrerer også den store spredning og variation i AKI-score på afdelingsniveau på tværs af de 64 afdelinger i studiepopulationen ved tid 1. I figuren er de tre sektorer inddelt i farver, hvor afdelinger i psykiatrien er illustreret ved de blå søjler,

Figur 6.1. Score på arbejdsmiljøkompetenceindekset for alle 64 afdelinger (T1)



afdelinger i somatik/hospitalsektoren er illustreret ved de røde søjler og sidst er afdelinger inden for social- og handicapområdet illustreret ved de grønne søjler. Som det også fremgår af figur 6.1, er afdelinger fra alle tre sektorer repræsenteret på tværs af hele skalaen. Disse resultater peger derfor mod, at disse 64 afdelinger har forskellige kompetencer og muligheder for at drive arbejdsmiljøindsatser, og at dette lader til at være uafhængigt af, hvilken sektor eller organisation, man arbejder i. En supplerende analyse viser tilmed, at forskelle mellem afdelingerne er statistiske signifikante ($p < .0001$).

6.4 Sammenhængen mellem niveauet af arbejdsmiljøkompetence og relevante udfaldsvariable ved tid 1

I indeværende afsnit præsenteres sammenhænge mellem fire niveauer på arbejdsmiljøkompetenceindekset og en række relevante faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø.

6.4.1 Arbejdsmiljøkompetenceniveauer

For at undersøge om de enkelte afdelingers arbejdsmiljøkompetence hænger sammen med andre faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø, har vi inddelt arbejdsmiljøkompetenceindekset i fire niveauer. Tabel 6.8 neden for viser, hvor mange svarpersoner og antal afdelinger, der indgår i de forskellige niveauer samt, hvad den gennemsnitlige AKI-score er inden for niveauet.

Tabel 6.8

Arbejdsmiljøkompetenceniveauer (T1)

| Arbejdsmiljøkompetence opdelt i fire niveauer | Niveau | N | N afd. | Gennemsnitlig arbejdsmiljøkompetence | Min. | Maks. |
|---|--------|-----|--------|--------------------------------------|------|-------|
| Lavere end 40 | 1 | 82 | 4 | 35,5 | 30,8 | 39,1 |
| Mellem 40 og 55 | 2 | 282 | 13 | 50,0 | 43,0 | 54,8 |
| Mellem 55 og 70 | 3 | 693 | 36 | 61,3 | 55,2 | 69,8 |
| Højere end 70 | 4 | 143 | 11 | 73,9 | 70,6 | 81,3 |

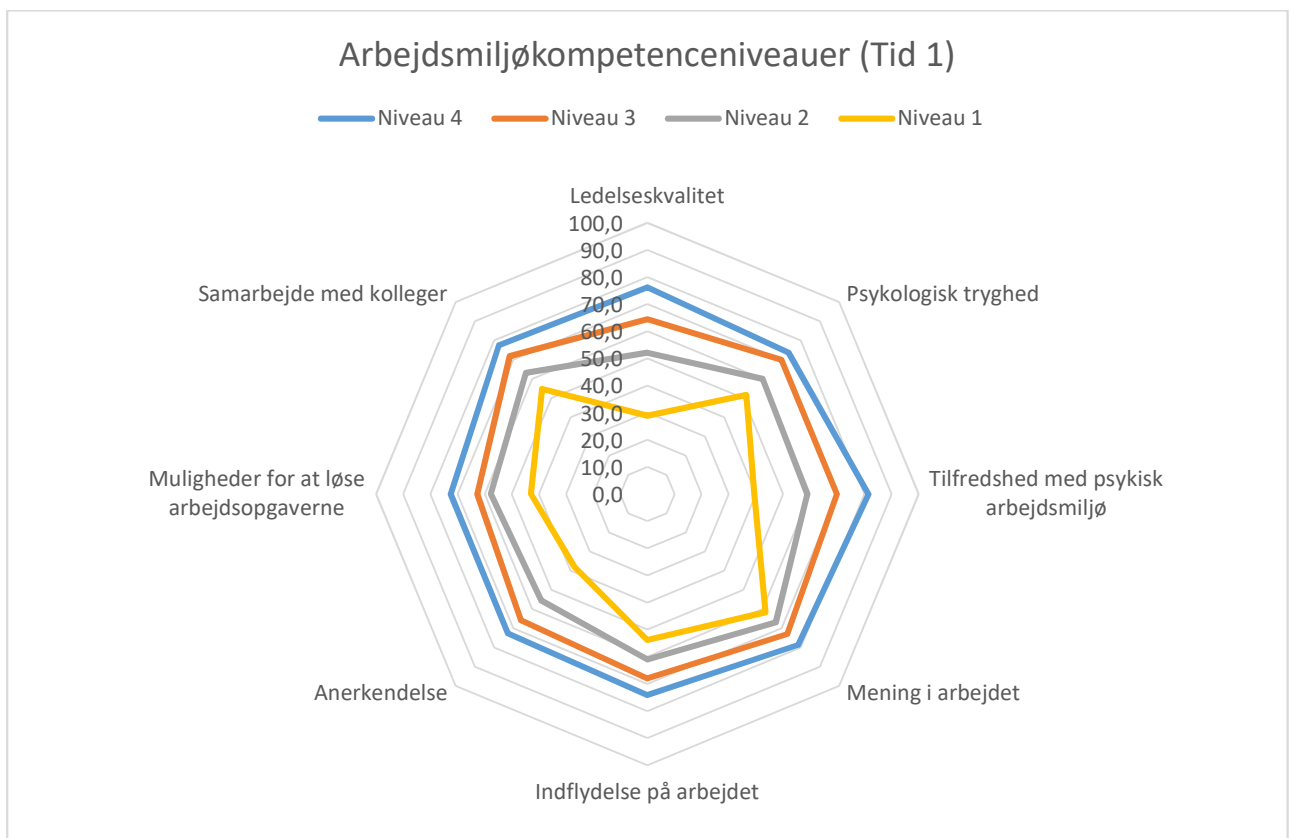
6.4.2 Sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetenceniveau og forskellige faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø

I indeværende afsnit præsenteres en analyse, som illustrer, hvordan hver af de fire arbejdsmiljøkompetenceniveauer hænger sammen med forskellige positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø samt indikatorer på trivsel i arbejdet. Figuren viser, hvordan de fire kompetenceniveauer placerer sig på en skala fra 0 til 100 for følgende faktorer:

- Ledelseskvalitet
- Anerkendelse
- Psykologisk tryghed

- Mening i arbejdet
- Indflydelse i arbejdet
- Muligheder for at løse arbejdsopgaverne
- Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø

Figur 6.2 illustrerer, hvordan de fire forskellige kompetenceniveauer placerer sig ud fra et skalagennemsnit på ovenstående faktorer, som indgår i analysen. Den yderste blå linje viser den gennemsnitlige score på de forskellige skalaer for svarpersoner, som er placeret i niveau 4 – dvs. medarbejdere i en afdeling med en høj AKI-score (>70). Tendenserne for den blå linje i spiderweb-diagrammet viser endvidere, at alle gennemsnitscorer for alle de viste faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø ligger over 70. Figur 6.2 viser dermed, at der er en tydelig og klar sammenhæng mellem det at have en høj AKI-score og have høje scorer på de øvrige skalaer, som indikatorer på et positivt psykosocialt arbejdsmiljø. Det vil sige, at høj arbejdsmiljøkompetence også ser ud til at afspejle sig i medarbejdernes generelle oplevelse og vurdering af forhold i det psykosociale arbejdsmiljø og deres trivsel i arbejdet.



Figur 6.2 Spiderweb-diagram over arbejdsmiljøkompetenceniveauer ved tid 1

Resultaterne i figur 6.2 illustrer yderligere en betydelig forskel mellem de fire forskellige kompetenceniveauer, som alle placerer sig på forskellig vis i diagrammet, hvor niveau 4, 3 og 2 følger nogenlunde samme tendens i den måde, gennemsnittene fordeler sig på skalaen på tværs af alle faktorerne. Den inderste gule linje viser, hvordan de gennemsnitlige scorer på de forskellige skalaer for svarpersoner i niveau 1 – dvs. personer i afdelinger med den

laveste arbejdsmiljøkompetence (AKI-score < 40) - fordeler sig. Her ses i modsætning til niveau 4, 3 og 2 en anden tendens, hvor især skalaer som 'Ledelseskvalitet', 'Anerkendelse' og 'Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø' har betydeligt lavere gennemsnitsscores sammenlignet med de øvrige kompetenceniveauer.

Resultaterne i figur 6.2 vidner især om en høj korrelation mellem AKI-score og score på skalaen 'Ledelseskvalitet' ($r=0.75$). Det tyder dermed på, at arbejdsmiljøkompetence og ledelseskvalitet i høj grad hænger sammen og fortæller yderligere noget om, at ledelsesopgaven også er relateret til det at prioritere arbejdsmiljøarbejdet (arbejdsmiljøledelse).

Figur 6.2 viser også, at svarpersoner i niveau 1 i gennemsnit oplever en lavere grad af anerkendelse i arbejdet, som også kan siges at være en ledelseskomponeent, som især relaterer sig til ledelseskvalitet ($r=0.73$). Den lave AKI-score i niveau 1 ser yderligere ud til at kunne afspejles i tilfredsheden med det psykiske arbejdsmiljø, som også er markant lav med et gennemsnit på 39,5, og som dermed er en halvering af den gennemsnitlige tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø for svarpersonerne i niveau 4 (skalascore: 81,5).

Spiderweb-diagrammet i figur 6.2 er med til at visualisere sammenhænge mellem arbejdsmiljøkompetenceniveauerne og gennemsnitsscores på syv udvalgte positive faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø. Resultaterne i spiderweb-diagrammet følger vores hypotese om, at des højere gennemsnitlig AKI-score, des bedre vil man i gennemsnit vurdere andre dele af det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen på arbejdet. Disse resultater antyder dermed, at der er en vis sammenhæng mellem en afdelings kompetencer og muligheder i forhold til at drive arbejdsmiljøarbejde og den effekt, som det har for medarbejdernes oplevelse af det faktiske psykosociale arbejdsmiljø.

6.4.3 Supplerende analyser

Som supplement til ovenstående analyse har vi også undersøgt sammenhængen mellem følgende faktorer og de fire arbejdsmiljøkompetenceniveauer ved tid 1:

- Ledelseskvalitet
- Muligheder for at løse arbejdsopgaverne
- Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø
- Fastholdelse
- Introduktion af nyansatte og nyuddannede

Disse analyser, som viser tydelige sammenhænge mellem de fem faktorer og de fire arbejdsmiljøkompetenceniveauer, præsenteres i bilag 6.2.

6.4.4 Opsamling

I afsnit 6.4 har vi undersøgt sammenhænge mellem fire arbejdsmiljøkompetenceniveauer og forskellige faktorer i det psykosociale arbejdsmiljø.

Resultaterne tyder på, at arbejdsmiljøkompetence i høj grad hænger sammen med, hvordan medarbejderne vurderer faktorer i deres psykosociale arbejdsmiljø og deres trivsel i arbejdet generelt. Det er nogle resultater, som tyder på, at en afdelings eller arbejdsenheds arbejdsmiljøkompetence har betydning for medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøet generelt, herunder fastholdelse, og dette kommer især til udtryk i spiderweb-diagrammet (figur 6.2), som illustrerer sammenhængene mellem arbejdsmiljøkompetenceniveauerne og de undersøgte faktorer. Resultaterne peger således på, at der kan identificeres en form for positiv spiral, hvor de afdelinger, som har en høj arbejdsmiljøkompetence også vil have et godt psykosocialt arbejdsmiljø på andre parametre. Disse resultater indikerer videre, at regionale arbejdspladser kan have meget forskellige forudsætninger for at iværksætte og lykkedes med arbejdsmiljøindsatser, fx på baggrund af de guidelines, der er udviklet i PARA.

På denne baggrund kan man forestille sig, at afdelinger med høj arbejdsmiljøkompetence ved tid 1 også har haft de bedste forudsætninger for at skabe positive effekter i arbejdsmiljøet i PARA-projektet. I næste afsnit ser vi nærmere på den prospektive sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset ved tid 1 og udfald relateret til fokusområderne samt trivsel ved tid 2.

6.5 Udvikling inden for de fem fokusområder og trivselsfaktorer

I indeværende afsnit præsenteres resultater af analyser, hvor vi ved hjælp af lineær regressionsanalyse har undersøgt sammenhængen mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1 og udviklingen inden for projektets fem fokusområder fra tid 1 til tid 2:

- Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven
- Vold og trusler om vold
- Fastholdelse
- Introduktion af nyansatte og nyuddannede
- Forandringer

Herudover præsenteres resultater af analyser, hvor vi har undersøgt sammenhængen mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1 og udviklingen på fire trivselsrelaterede faktorer:

- Mening i arbejdet
- Engagement i arbejdspladsen
- Stress
- Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø

Når vi undersøger, hvordan faktorer inden for de forskellige fokusområder og trivslen har udviklet sig, kigger vi altså på det ud fra et arbejdsmiljøkompetenceperspektiv, da vi er særligt interesserede i, hvilken betydning afdelingernes arbejdsmiljøkompetence har for udfaldene ved tid 2. Her kigger vi på, om der er en sammenhæng mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1 og resultatet på de relevante udfaldsvariable ved tid 2. Helt konkret viser følgende analyser, hvordan en bestemt udfaldsvariabel fx skalaen 'Ledelseskvalitet' udvikler sig, når AKI-scoren på afdelingsniveau stiger med 1 point på skalaen. Vi justerer følgende analyser for køn, alder, stilling og udfaldsvariablen ved tid 1. Det er relevant at supplere analyserne i afsnit 6.4 med de prospektive analyser, da vi ved at adskille de uafhængige variable og den afhængige variabel tidsmæssigt i højere grad er i stand til at drage konklusioner om retningen af de observerede sammenhænge, end hvis variablene er målt på samme tidspunkt.

6.5.1 Sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetence og udviklingen inden for de fem fokusområder

I det følgende præsenteres resultater, som viser sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset ved tid 1 og udviklingen inden for relevante udfaldsvariable relateret til projektets fem fokusområder (se tabel 6.10).

6.5.1.1 Udviklingen inden for Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven

Fokusområdet 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven' er et bredt fokusområde, som relaterer sig til forskellige temaer i det psykosociale arbejdsmiljø. Vi har valgt at anvende følgende skalaer til at undersøge dette fokusområde:

- Arbejdsomfang*
- Muligheder for at løse arbejdsopgaverne
- Psykologisk tryghed
- Ledelseskvalitet
- Samarbejde med kolleger
- Anerkendelse

Resultaterne i tabel 6.10 viser blandt andet, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1 og medarbejdernes vurderinger af henholdsvis 'Muligheder for at løse arbejdsopgaverne', 'Psykologisk tryghed', 'Ledelseskvalitet', 'Samarbejde med kolleger' og 'Anerkendelse'. Det betyder, at når en afdelings AKI-score stiger med 1 point ved tid 1, så stiger denne afdelings ledelseskvalitet med 0,37 ved tid 2 ($p=0,0008$). Dette resultat indikerer dermed, at der er en tæt kobling mellem AKI-score på afdelingsniveau og medarbejdernes vurdering af deres nærmeste leder.

Resultaterne viser, at når AKI-scoren stiger, stiger alle skalaerne inden for fokusområdet også – med undtagelse af 'Arbejdsomfang', hvor sammenhængen ikke er statistisk

signifikant ($p=0,7733$). Resultaterne peger overordnet set på en positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset ved tid 1 og de arbejdsmiljøfaktorer, vi har målt inden for fokusområdet 'Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven' ved tid 2.

6.5.1.2 Udviklingen inden for Vold og trusler om vold

Fokusområdet 'Vold og trusler om vold' handler om, hvordan man bedst muligt kan forebygge og håndtere vold og trusler på arbejdspladsen. Der er en høj forekomst af vold og trusler på regionale arbejdspladser, og på tværs af de deltagende arbejdspladser er forebyggelse og håndtering af vold og trusler et vigtigt indsatsområde.

Resultaterne i tabel 6.10 viser, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1 og medarbejdernes vurdering af håndtering af vold og trusler ved tid 2. Det ses af resultaterne, at når AKI-scoren stiger med 1 point, vil medarbejdernes vurdering af håndteringen af vold og trusler stige med 0,36 ($p=0,0005$). Disse resultater indikerer dermed, at arbejdsmiljøkompetencen i høj grad også har betydning for, hvor gode afdelingerne er til henholdsvis at forebygge og håndtere vold og trusler.

Tabel 6.10

Sammenhængen mellem AKI-score på afdelingsniveau (T1) og udvalgte faktorer inden for de fem fokusområder (T2)

| Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | Regressionskoefficient | 95 % CI | P-værdi |
|--|-------------------------------|----------------|----------------|
| Arbejdsomfang* | 0,02 | -0,13; 0,17 | 0,7733 |
| Muligheder for at løse arbejdsopgaverne | 0,22 | 0,03; 0,40 | 0,0219 |
| Psykologisk tryghed | 0,21 | 0,07; 0,35 | 0,0036 |
| Ledelseskvalitet | 0,37 | 0,15; 0,58 | 0,0008 |
| Samarbejde med kolleger | 0,25 | 0,11; 0,40 | 0,0006 |
| Anerkendelse | 0,35 | 0,13; 0,58 | 0,0023 |
| Vold og trusler om vold | Regressionskoefficient | 95 % CI | P-værdi |
| Håndtering af vold og trusler | 0,36 | 0,16; 0,56 | 0,0005 |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | Regressionskoefficient | 95 % CI | P-værdi |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | 0,24 | 0,05; 0,43 | 0,0132 |
| Fastholdelse | Regressionskoefficient | 95 % CI | P-værdi |
| Fastholdelse | -0,01 | -0,25; 0,24 | 0,9487 |
| Forandringer | Regressionskoefficient | 95 % CI | P-værdi |
| Håndtering af forandringer | 0,23 | -0,20; 0,65 | 0,2936 |

Statistisk signifikant (P-værdi < 0,05).

Analyserne er justeret for stilling, alder, køn og den gældende udfaldsvariabel ved baseline

Udfaldsvariable er analyseret på individniveau

6.5.1.3 Udviklingen inden for Introduktion af nyansatte og nyuddannede

Fokusområdet 'Introduktion af nyansatte og nyuddannede' handler om, hvor gode arbejdspladserne er til at introducere både nyansatte, men også nyuddannede medarbejdere, ind i afdelingen. Inden for dette fokusområde viser resultaterne også en statistisk signifikant

sammenhæng mellem AKI-scoren i afdelingen ved tid 1 og medarbejdernes vurdering af, hvor gode de er til at introducere nye medarbejdere ved tid 2. Resultatet viser, at hvis afdelingens AKI-score stiger med 1 point på skalaen, vil medarbejdernes vurdering af introduktion af nye medarbejdere stige med 0,24 ($p=0,0132$).

6.5.1.4 Udviklingen inden for Fastholdelse

Fokusområdet 'Fastholdelse' handler blandt andet om at skabe et arbejdsmiljø, som sikrer, at medarbejderne har lyst til at blive på deres arbejdsplads. Resultaterne for fastholdelse viser en ikke-signifikant sammenhæng ($p=0,9487$) mellem AKI-score ved tid 1 og fastholdelse ved tid 2. Dette resultat er i modstrid med resultater, som kan ses i bilag 6.1. Her fandt vi en tydelig sammenhæng mellem AKI-score og fastholdelse, hvor høj arbejdsmiljøkompetence korrelerede med, at medarbejdere følte sig sikre på at arbejde på nuværende arbejdsplads om fem år ($r=0,39$).

I forlængelse heraf kan det nævnes, at undersøgelsens kvalitative materiale tyder på, at arbejdsmiljøkompetencen i en afdeling godt kan have en betydning for afdelingens muligheder for at fastholde medarbejdere. En afdeling, som har arbejdet med at fastholde seniorer på arbejdspladsen, har en høj AKI-score ved tid 1 (AKI-score: 74) og har en generel lav personaleomsætning modsat andre afdelinger fra samme sektor og organisation. Denne afdeling har i længere tid haft fastholdelse som et fokusområde og forsøger blandt andet at fastholde medarbejderne gennem fokus på faglighed i arbejdet. Denne afdeling er altså et eksempel på, hvordan man kan arbejde fokuseret med fastholdelse og udvikle initiativer med det formål at styrke fastholdelsen.

6.5.1.5 Udviklingen inden for Forandringer

Fokusområdet 'Forandringer' er bredt, og kan rumme alt fra mindre ændringer lokalt til store forandringer så som flytninger, fusioner eller implementering af nye og omfattende systemer og teknologier. Tabel 6.10 viser, at der er en sammenhæng mellem AKI-score på afdelingsniveau og håndteringen af forandringer, hvor medarbejdernes vurdering af arbejdspladsens håndtering af forandringer stiger med 0,23 point, når AKI-scoren stiger med 1 point på skalaen. Resultatet er dog ikke statistisk signifikant ($p=0,2936$). Manglende signifikans i denne sammenhæng kan forklares af et lavere antal besvarelser end for de øvrige fokusområder og skalaer, da der er ca. halvt så mange besvarelser på spørgsmålet om 'Forandringer'.

I spørgeskemaundersøgelsen spørger vi deltagerne, om de har oplevet forandringer i deres arbejde, og hvis de svarer 'Ja' hertil, bliver de opfølgende spurgt om håndteringen af disse forandringer. Hvis antal besvarelser havde været højere, er det sandsynligt, at resultatet havde været statistisk signifikant, og på den baggrund kan man forvente, at der ville være en positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset og medarbejdernes vurdering af håndtering af forandringer, idet regressionskoefficienten er tilpas høj. I en

følsomhedsanalyse analyserede vi sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset målt på individniveau ved tid 1 og 'Forandringer' ved tid 2, og her viste resultaterne en statistisk signifikant sammenhæng.

6.5.2 Sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetence og udviklingen i trivselsfaktorer i arbejdet

Vi har i det følgende undersøgt sammenhængen mellem AKI-score på afdelingsniveau ved tid 1, og hvordan medarbejderne har vurderet deres trivsel ud fra fire skalaer ved tid 2. Tabel 6.11 viser sammenhængen mellem AKI-score ved tid 1 og trivselsrelaterede udfald ved tid 2.

6.5.2.1 Udviklingen inden for Mening i arbejdet

Resultaterne for mening i arbejdet viser, at medarbejdernes vurdering af deres mening i arbejdet hænger statistisk signifikant sammen med AKI-scoren på afdelingsniveau ($p=0,0267$). Medarbejdernes vurdering af mening i arbejdet stiger med 0,17 fra tid 1 til tid 2, når AKI-scoren stiger med 1 point på skalaen.

6.5.2.2 Udviklingen inden for Engagement i arbejdspladsen

Resultaterne for engagement i arbejdspladsen viser, at medarbejdernes vurdering af deres engagement i arbejdspladsen hænger statistisk signifikant sammen med AKI-scoren på afdelingsniveau ($p=0,0465$). Resultatet viser endvidere, at medarbejdernes vurdering af deres engagement i arbejdspladsen stiger med 0,19 fra tid 1 til tid 2, når AKI-scoren stiger med 1 point på skalaen.

Tabel 6.11

Sammenhængen mellem AKI-score på afdelingsniveau (T1) og trivselsrelaterede udfald (T2)

| Trivsel | Regressionskoefficient | 95% CI | P-værdi |
|--------------------------------------|------------------------|--------------|---------|
| Mening i arbejdet | 0,17 | 0,02 ; 0,33 | 0,0267 |
| Engagement i arbejdspladsen | 0,19 | 0,00 ; 0,38 | 0,0465 |
| Stress* | -0,03 | -0,27 ; 0,22 | 0,8324 |
| Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø | 0,48 | 0,26 ; 0,69 | <,0001 |

Statistisk signifikant (P-værdi < 0,05).

Analyserne er justeret for stilling, alder, køn og den gældende udfaldsvariabel ved baseline.

Udfaldsvariable er analyseret på individniveau

6.5.2.3 Udviklingen inden for Stress

Resultatet for skalaen 'Stress' viser en meget lille reduktion i medarbejdernes oplevelse af stress, hvor det ses, at stress falder med -0,03, når AKI-scoren stiger med 1 point på skalaen. Modsat tidligere skalaer, hvor et fald i udfaldsvariablen vil være et udtryk for en negativ udvikling, er det for denne skala et udtryk for en positiv udvikling, hvor oplevelsen af stress altså reduceres. Der er dog tale om et meget lille fald, som yderligere ikke er statistisk

signifikant ($p=0,8324$). Der er derfor ifølge denne analyse ingen signifikant sammenhæng mellem AKI-scoren ved tid 1 og medarbejdernes oplevelse af stress ved tid 2.

6.5.2.4 Udviklingen inden for Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø

Resultatet for skalaen 'Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø' viser en tydelig og statistisk signifikant sammenhæng mellem AKI-scoren ved tid 1 og medarbejdernes vurdering af deres tilfredshed med det psykiske arbejdsmiljø ved tid 2. Resultatet viser, at når AKI-scoren stiger med 1 point på skalaen, stiger tilfredsheden med psykisk arbejdsmiljø med 0,48 fra tid 1 til tid 2 ($p<,0001$). Dette resultat bekræfter i høj grad vores hypotese om, at en afdelings arbejdsmiljøkompetence har betydning for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø som helhed.

6.5.3 Opsamling

Opsummerende viser tabel 6.10 og 6.11, hvordan en høj AKI-score ved tid 1 hænger sammen med en positiv udvikling på indikatorer på de fem fokusområder og medarbejdernes trivsel i arbejdet ved tid 2. I de prospektive analyser har vi adskilt de uafhængige variable og den afhængige variabel tidsmæssigt, hvilket sætter os i stand til bedre at kunne drage konklusioner om retningen af de observerede sammenhænge, end hvis variablene var målt på samme tidspunkt. Resultaterne fra analyserne i afsnit 6.5 understøtter således vores konklusion om, at arbejdsmiljøkompetencen på afdelingsniveau på regionale arbejdspladser er en vigtig faktor i forhold til at sikre et godt psykosocialt arbejdsmiljø og en høj trivsel blandt medarbejderne.

6.6 Medarbejdernes oplevelse af processen omkring arbejdsmiljøindsatserne

I den opfølgende spørgeskemaundersøgelse (tid 2) spurgte vi ind til deltagernes kendskab til PARA-projektet. Der var i alt 1018 svarpersoner ved tid 2.

Tabel 6.12 viser fordelingen af svarpersoner og svarprocent på de forskellige spørgsmål relateret til deltagernes kendskab til PARA. I spørgeskemaundersøgelsen var det muligt at vælge flere af nedenstående svarmuligheder, hvorfor tallene i tabel 6.13 summerer over 100 procent. Resultaterne viser, at 43 svarpersoner ved tid 2 har svaret, at de har deltaget i projektets styregruppe på den arbejdsplads, hvor de arbejder.

Herudover har 48 svarpersoner svaret, at de har været med til at udvikle planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet, og yderligere 47 svarpersoner har svaret, at de har været med til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet. Dernæst viser resultaterne, at 106 deltagere har svaret, at de har været involveret i aktiviteter fx seminarer eller interviews i forbindelse med PARA-projektet.

Ud over ovenstående svarpersoner, som på den ene eller anden måde har været involveret i PARA, har 348 deltagere svaret, at de har hørt eller læst om PARA-projektet. Endelig svarer 456 deltagere, at de ikke har hørt om projektet. En supplerende analyse viser, at der er en række svarpersoner, som har valgt flere af nedenstående svarmuligheder, og derfor viser det sig, at der samlet set er 452 deltagere, som har angivet, at de har en form for kendskab til PARA-projektet, mens 456 svarer, at de ikke har hørt om det.

Tabel 6.12

Svarfordelingen på spørgsmål omhandlende kendskab til PARA-projektet

| Spørgsmål | Antal (N) | Procent (%) |
|---|-----------|-------------|
| Jeg har deltaget i projektets styregruppe | 43 | 4,2 |
| Jeg har været med til at udvikle planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet | 48 | 4,7 |
| Jeg har været med til at gennemføre arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet | 47 | 4,6 |
| Jeg har været involveret i aktiviteter fx seminarer eller interviews i forbindelse med PARA-projektet | 106 | 10,4 |
| Jeg har hørt/læst om PARA-projektet | 348 | 34,2 |
| Jeg har ikke hørt om PARA-projektet | 456 | 44,8 |

Der er i alt 452 deltagere, som har svaret 'Ja' til ét eller flere af spørgsmålene om at have kendskab til PARA-projektet. Disse deltagere er blevet stillet nogle opfølgende spørgsmål omkring PARA-forløbet. Tabel 6.13 viser, at 157 svarpersoner har svaret 'Ja' til spørgsmålet 'Er der blevet udviklet planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet i din afdeling?'.

Tabel 6.13

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Er der blevet udviklet planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet i din afdeling? | Antal (N) | Procent (%) |
|---|------------|--------------|
| Ja | 157 | 34,8 |
| Nej | 66 | 14,6 |
| Ved ikke | 228 | 50,6 |
| Total | 451 | 100,0 |

De 157 deltagere, som har svaret 'Ja' til ovenstående spørgsmål, er yderligere blevet stillet en række spørgsmål angående PARA. Det er altså 157 deltagere ud af de 1.018 svarpersoner ved tid 2, som har besvaret procesevalueringsspørgsmålene, og derfor er det svært at drage generelle konklusioner. Tallene kan dog give en indikation af graden af medarbejderinvolvering i forbindelse med de arbejdsmiljøindsatser, som er blevet udviklet i PARA-projektet.

Vi har først spurgt, hvorvidt deltagerne oplever, at medarbejderne i deres afsnit/afdeling er blevet involveret i arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne. Her viser resultaterne i tabel 6.14, at en relativt høj andel har svaret, at de 'til en vis grad' eller 'i høj grad' er blevet involveret i arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne.

Tabel 6.14

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Er medarbejderne i dit afsnit/din afdeling blevet involveret i arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 3 | 1,9 |
| Ja, men kun i lav grad | 20 | 12,7 |
| Ja, til en vis grad | 71 | 45,2 |
| Ja, i høj grad | 51 | 32,5 |
| Ved ikke | 12 | 7,6 |
| Total | 157 | 100,0 |

Tabel 6.15 viser fordelingen af svar på spørgsmålet 'Har ledelsen bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne?'. Her viser resultaterne, at mere end 80 procent svarer, at ledelsen 'til en vis grad' eller 'i høj grad' har bakket op om arbejdsmiljøindsatserne.

Tabel 6.15

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Har ledelsen bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | Antal (N) | Procent (%) |
|---|------------|--------------|
| Nej | <3 | * |
| Ja, men kun i lav grad | 4 | 2,6 |
| Ja, til en vis grad | 32 | 20,7 |
| Ja, i høj grad | 99 | 63,9 |
| Ved ikke | 19 | 12,3 |
| Total | 155 | 100,0 |

*Som følge af få observationer i denne celle, kan resultatet af anonymitetshensyn ikke rapporteres i procent.

Tabel 6.16

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Er arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/afdeling? | Antal (N) | Procent (%) |
|---|------------|--------------|
| Nej | 0 | 0,0 |
| Ja, men kun i lav grad | 5 | 3,3 |
| Ja, til en vis grad | 44 | 28,6 |
| Ja, i høj grad | 96 | 62,3 |
| Ved ikke | 9 | 5,8 |
| Total | 154 | 100,0 |

Tabel 6.16 viser fordelingen af svar på spørgsmålet 'Er arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/afdeling?'. Her viser resultaterne, at omkring 90

procent af svarpersonerne har svaret 'Ja, til en vis grad' og 'Ja, i høj grad' til, at de arbejdsmiljøindsatser, som er blevet igangsat, har været relevante for arbejdet på afsnittet/afdelingen.

Tabel 6.17 viser fordelingen af svar på spørgsmålet 'Har medarbejderne i dit afsnit/ afdeling bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne?'. Her viser resultaterne, at ca. 80 procent af deltagere har svaret 'Ja, til en vis grad' eller 'Ja, i høj grad' til, at medarbejderne har bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne.

Tabel 6.17

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Har medarbejderne i dit afsnit/afdeling bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 0 | 0,0 |
| Ja, men kun i lav grad | 16 | 10,5 |
| Ja, til en vis grad | 73 | 48,0 |
| Ja, i høj grad | 50 | 32,9 |
| Ved ikke | 13 | 8,6 |
| Total | 152 | 100,0 |

Tabel 6.18 viser, hvordan deltagerne har svaret på spørgsmålet 'Har den lokale arbejdsmiljøorganisation (fx AMR, leder og TR) været aktiv i gennemførelsen af arbejdsmiljøindsatserne?'. Her har 59,4 procent af svarpersonerne svaret 'Ja, i høj grad', mens yderligere 25,8 procent har svaret 'Ja, til en vis grad'.

Tabel 6.18

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Har den lokale arbejdsmiljøorganisation (fx arbejdsmiljørepræsentant, leder og tillidsrepræsentant) været aktiv i forbindelse med gennemførelsen af arbejdsmiljøindsatserne? | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 3 | 1,9 |
| Ja, men kun i lav grad | 8 | 5,2 |
| Ja, til en vis grad | 40 | 25,8 |
| Ja, i høj grad | 92 | 59,4 |
| Ved ikke | 12 | 7,7 |
| Total | 155 | 100,0 |

Vi har yderligere spurgt deltagerne, om de oplever, at de har haft tid til at gennemføre de arbejdsmiljøindsatser, som de har aftalt. Her viser resultaterne i tabel 6.19, at 69 deltagere, svarende til 44,5 procent af de personer, som har svaret på dette spørgsmål, har svaret 'Ja, til en vis grad', mens yderligere 20,7 procent har svaret 'Ja, i høj grad'. Størstedelen af

svarpersonerne har altså haft en oplevelse af, at der har været tid til at gennemføre de aftalte indsatser.

Tabel 6.19

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Har I haft tid til at gennemføre de arbejdsmiljøindsatser, I har aftalt? | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 6 | 3,9 |
| Ja, men kun i lav grad | 21 | 13,6 |
| Ja, til en vis grad | 69 | 44,5 |
| Ja, i høj grad | 32 | 20,7 |
| Ved ikke | 27 | 17,4 |
| Total | 155 | 100,0 |

Endelig har vi spurgt deltagerne, hvorvidt de mener, at arbejdsmiljøindsatserne er blevet gennemført. Her har flertallet af svarpersonerne, ca. 60 procent, svaret 'Ja, til en vis grad' eller 'Ja, i høj grad'. Knap 21 procent har svaret 'Ved ikke' til spørgsmålet.

Tabel 6.20

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne? | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 9 | 5,8 |
| Ja, men kun i lav grad | 22 | 14,2 |
| Ja, til en vis grad | 73 | 47,1 |
| Ja, i høj grad | 19 | 12,3 |
| Ved ikke | 32 | 20,7 |
| Total | 155 | 100,0 |

6.6.1 Er der en sammenhæng mellem processen omkring arbejdsmiljøindsatsen og dens virkning?

Som det fremgik af tabel 6.20, er det tæt på 60 procent af deltagerne, som svarer, at arbejdsmiljøindsatserne 'Til en vis grad' eller 'I høj grad' er blevet gennemført. For at undersøge, hvilke forhold, som kan spille ind på, hvorvidt deltagerne vurderer, at arbejdsmiljøindsatserne er blevet gennemført, har vi gennemført en korrelationsanalyse, hvor vi har undersøgt sammenhængen mellem spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne?' og de øvrige procesevalueringsspørgsmål.

Tabel 6.21 viser korrelationerne mellem spørgsmålene, og som resultaterne indikerer, er der tydelige sammenhænge mellem deltageres vurdering af, om arbejdsmiljøindsatserne er blevet gennemført og de øvrige seks spørgsmål om, hvordan deltagerne har oplevet deres deltagelse i arbejdsmiljøindsatserne. Resultaterne viser især en stærk korrelation mellem spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne?' og spørgsmålet 'Har I haft tid

til at gennemføre de arbejdsmiljøindsatser, I har aftalt?' ($r=0,71$). Derimod ses den laveste korrelation til spørgsmålet 'Er arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/afdeling?' ($r=0,26$). De øvrige korrelationer kan beskrives som værende af moderat styrke.

Resultaterne fra korrelationsanalysen peger således på, at der er en tydelig sammenhæng mellem, hvordan man har arbejdet med arbejdsmiljøindsatser på de deltagende arbejdspladser og medarbejdernes oplevelse af implementeringsgraden af indsatserne – altså, om medarbejderne oplever, at arbejdsmiljøindsatserne er blevet gennemført.

Tabel 6.21

Sammenhængen mellem spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne?' og de øvrige procesevalueringsspørgsmål

| Procesevalueringsspørgsmål | Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne? Pearson's r |
|--|---|
| Er medarbejderne i dit afsnit/din afdeling blevet involveret i arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,48 |
| Har ledelsen bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,45 |
| Er arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/din afdeling? | 0,26 |
| Har medarbejderne i dit afsnit/din afdeling bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,47 |
| Har den lokale arbejdsmiljøorganisation (fx arbejdsmiljørepræsentant, leder og tillidsrepræsentant) været aktiv i forbindelse med gennemførelsen af arbejdsmiljøindsatserne? | 0,38 |
| Har I haft tid til at gennemføre de arbejdsmiljøindsatser, I har aftalt? | 0,71 |

6.6.2 Er der en sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetence og medarbejdernes oplevelse af processen omkring arbejdsmiljøindsatsen?

Endelig har vi gennemført en korrelationsanalyse, hvor vi har undersøgt sammenhængen mellem arbejdsmiljøkompetenceindekset ved tid 2 og deltagernes besvarelser på syv procesevalueringsspørgsmål om, hvordan deltagerne har oplevet deres deltagelse i arbejdsmiljøindsatserne (se Tabel 6.22).

Tabel 6.22 viser, at der er en positiv sammenhæng mellem AKI-score og svarpersonernes oplevelse af deres deltagelse i de indsatser, der er blevet gennemført i forbindelse med PARA-projektet. Vi finder den svageste sammenhæng ved spørgsmålet 'Er

arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/din afdeling?' ($r=0.22$) og den stærkeste sammenhæng ved spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne' ($r=0.50$).

Tabel 6.22

Sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetence ved T2 og procesevalueringsspørgsmål

| | AKI-score (T2) |
|--|----------------|
| Procesevalueringsspørgsmål | Pearson's r |
| Er medarbejderne i dit afsnit/din afdeling blevet involveret i arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,42 |
| Har ledelsen bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,49 |
| Er arbejdsmiljøindsatserne relevante i forhold til de ting, der er vigtige i dit afsnit/din afdeling? | 0,22 |
| Har medarbejderne i dit afsnit/din afdeling bakket op om arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne? | 0,41 |
| Har den lokale arbejdsmiljøorganisation (fx arbejdsmiljørepræsentant, leder og tillidsrepræsentant) været aktiv i forbindelse med gennemførelsen af arbejdsmiljøindsatserne? | 0,32 |
| Har I haft tid til at gennemføre de arbejdsmiljøindsatser, I har aftalt? | 0,45 |
| Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne? | 0,50 |

6.6.3 Medarbejdernes oplevelse af, hvordan arbejdsmiljøet har udviklet sig

I dette afsnit ser vi nærmere på, om deltagerne oplever, at de har fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, samt om de oplever, at det psykiske arbejdsmiljø er blevet bedre i løbet af det seneste år. Disse spørgsmål er blevet stillet til alle deltagere og afhænger derfor ikke af, om man har svaret på ovenstående spørgsmål om PARA.

Tabel 6.23

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| I løbet af det seneste år har vi fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på min arbejdsplads | Antal (N) | Procent (%) |
|--|------------|--------------|
| Nej | 280 | 31,0 |
| Ja, lidt bedre | 337 | 37,3 |
| Ja, noget bedre | 208 | 23,0 |
| Ja, meget bedre | 79 | 8,7 |
| Total | 904 | 100,0 |

Tabel 6.23 viser fordelingen af svar på spørgsmålet 'I løbet af det seneste år har vi fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på min arbejdsplads'. Resultaterne viser, at 31 procent har svaret 'Nej' til dette spørgsmål. Der er dog 37,3 procent, som har svaret 'Ja, lidt bedre', og 23 procent som har svaret 'Ja, noget bedre'. Endelig er der 8,7 procent, som har svaret 'Ja, meget bedre' til, at dialogen om arbejdsmiljøet og trivslen er blevet bedre i løbet af det seneste år.

Tabel 6.24 viser fordelingen af svar på spørgsmålet 'I løbet af det seneste år har vi fået et bedre psykisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads'. Her har 41,8 procent svaret 'Nej', mens 29,8 procent har svaret 'Ja, lidt bedre' og 20,4 procent har svaret 'Ja, noget bedre'. Sidst har 8,1 procent svaret 'Ja, meget bedre' til spørgsmålet om, hvorvidt de har fået et bedre psykisk arbejdsmiljø på deres arbejdsplads i løbet af det seneste år.

Tabel 6.24

Fordeling af svar på spørgsmålet:

| I løbet af det seneste år har vi fået et bedre psykisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads | Antal (N) | Procent (%) |
|---|------------|--------------|
| Nej | 378 | 41,8 |
| Ja, lidt bedre | 269 | 29,8 |
| Ja, noget bedre | 184 | 20,4 |
| Ja, meget bedre | 73 | 8,1 |
| Total | 904 | 100,0 |

Endelig viser tabel 6.25 stærke korrelationer mellem de to spørgsmål og svarpersonernes oplevelse af arbejdsmiljøkompetencen (AKI-score) i deres afdeling, og resultaterne peger på, at jo højere AKI-score ved tid 2, des mere positivt besvarer svarpersonerne de to spørgsmål.

Tabel 6.25

Sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetence ved T2 og procesevalueringsspørgsmål

| Procesevalueringsspørgsmål | AKI-score (T2) Pearson's r |
|--|-------------------------------|
| I løbet af det seneste år har vi fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på min arbejdsplads | 0,60 |
| I løbet af det seneste år har vi fået et bedre psykisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads | 0,58 |

6.6.4 Opsamling

Resultaterne fra denne analyse viser således, at kun omkring halvdelen af svarpersonerne på de deltagende arbejdspladser indikerer et kendskab til PARA-projektet. Dette resultat understreger betydningen af PARA-anbefalingen, nemlig om vigtigheden og betydningen af klar og vedholdende kommunikation om arbejdsmiljøindsatser. Resultaterne viser

endvidere, at et klart flertal af de svarpersoner, der svarer, at de har kendskab til, at der er blevet udviklet planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet i deres afdeling, også oplever, at de har arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne på en god måde.

Resultaterne viser også en tydelig sammenhæng mellem den måde, svarpersonerne oplever, at de har arbejdet med arbejdsmiljøindsatserne på og 1) om de har fået gennemført handleplanen (implementeringsgraden) og 2) arbejdsmiljøkompetence.

Endelig viser resultaterne, at et flertal af medarbejderne på de deltagende arbejdspladser oplever, at de har fået en bedre dialog om arbejdsmiljø og trivsel på deres arbejdsplads, og at de har fået et bedre psykisk arbejdsmiljø i løbet af det seneste år.

6.7 Betyder implementeringen af handleplanerne noget for deres effekt?

Afslutningsvist har vi undersøgt, om der kan spores en sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af implementeringsgraden af arbejdsmiljøindsatserne – altså, om medarbejderne oplever, at de arbejdsmiljøindsatser, der blev sat i gang i forbindelse med PARA-projektet, er blevet gennemført – og udviklingen i psykosocialt arbejdsmiljø, arbejdsmiljøkompetence (AKI-score) og trivsel fra tid 1 til tid 2.

Tabel 6.26 viser udviklingen fra tid 1 til tid 2 på en række indikatorer inden for fokusområderne *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven, Vold og trusler om vold, Introduktion af nyansatte og nyuddannede* samt *Fastholdelse*. Som følge af få besvarelser har det ikke været muligt at inddrage fokusområdet *Forandringer* i denne analyse.

Analysen baserer sig på de 155 svarpersoner, der har besvaret spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne?' (jf. tabel 6.20). Vi har udeladt de 32 svarpersoner, der har svaret 'Ved ikke' til spørgsmålet samt de personer, der ikke havde besvaret spørgeskemaet ved både tid 1 og tid 2. Analysen baserer sig således på svar fra 100 svarpersoner og kan derfor ikke betragtes som en decideret effektvurdering. Analysen kan imidlertid give en indikation på, om implementeringsgraden af en arbejdsmiljøindsats har betydning for dens effekt.

I analysen ser vi på, hvordan forskellige faktorer med relation til det psykosociale arbejdsmiljø, arbejdsmiljøkompetence (AKI-score) og medarbejdernes trivsel udvikler sig fra tid 1 til tid 2 særskilt efter, om svarpersonerne oplever en høj eller lav implementeringsgrad af den arbejdsmiljøindsats, der er blevet gennemført i PARA-projektet.

Vi har operationaliseret variabelen 'Implementeringsgrad' således, at personer, der har svaret 'Nej' eller 'Slet ikke' på spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejdsmiljøindsatserne?' kategoriseres som 'Lav', mens de personer, der har svaret 'Ja, til en vis grad' eller 'Ja, i høj

Tabel 6.26

Udvikling fra T1 til T2 inden for fire fokusområder for svarepersoner, der svarer, at der er blevet udviklet planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet i deres afdeling. Særskilt efter selvrapporert implementeringsgrad af den udviklede handleplan^a

| Fokusområde | Implementeringsgrad af handleplan | Ændring i skalascore fra T1 til T2 | P-værdi |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|---------|
| Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven | | | |
| Arbejdsområde | Lav | 2,1 | 0,2007 |
| | Høj | -2,4 | |
| | Forskel mellem de to grupper | -4,4 | |
| Muligheder for at løse arbejdsopgaverne | Lav | -1,0 | 0,2703 |
| | Høj | 3,3 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 4,3 | |
| Samarbejde med kolleger | Lav | -5,2 | 0,1770 |
| | Høj | -0,7 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 4,6 | |
| Psykologisk tryghed | Lav | -0,7 | 0,9135 |
| | Høj | -0,4 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 0,4 | |
| Ledelseskvalitet | Lav | 5,7 | 0,7587 |
| | Høj | 4,4 | |
| | Forskel mellem de to grupper | -1,3 | |
| Anerkendelse | Lav | 5,2 | 0,7477 |
| | Høj | 7,0 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 1,8 | |
| Vold og trusler om vold | | | |
| Håndtering af vold og trusler | Lav | 2,9 | 0,2178 |
| | Høj | 8,3 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 5,4 | |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | | | |
| Introduktion af nyansatte og nyuddannede | Lav | -0,6 | 0,6979 |
| | Høj | 1,1 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 1,7 | |
| Fastholdelse | | | |
| Fastholdelse | Lav | 0,0 | 0,4923 |
| | Høj | 3,7 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 3,7 | |

^a Alle indikatorer er målt på en skala fra 0 til 100, hvor en høj score indikerer en høj forekomst af det fænomen, man måler i den givne skala

grad' på spørgsmålet 'Har I fået gennemført arbejds miljøindsatserne?' kategoriseres som 'Høj' på variabelen implementeringsgrad. Vi har i denne analyse sammenlignet gennemsnit for grupperne med lav og høj implementeringsgrad og testet for signifikans ved hjælp af regressionsanalyse.

Der tegner sig i tabel 6.26 et tydeligt mønster, der viser, at de svarpersoner, der rapporterer en høj implementeringsgrad på deres arbejds miljøindsatser også har en mere positiv udvikling på de fleste faktorer, der er vist i tabel 6.26.

Ser man nærmere på fokusområdet *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven*, viser tabellen, at svarpersoner, der rapporterer en høj implementeringsgrad har en mere positiv udvikling inden for faktorerne *Arbejds mængde* (forskell: -4,4), *Mulighederne for at løse arbejdsopgaverne* (forskell: 4,3) og *Samarbejde med kolleger* (forskell: 4,6) sammenlignet med svarpersoner, der rapporterer en lav implementeringsgrad. Der er kun små forskelle på de to grupper, når man ser på faktorerne *Psykologisk tryghed, Ledelseskvalitet og Anerkendelse*. Ingen af de observerede forskelle var dog statistisk signifikante, hvilket i høj grad kan tilskrives det lave antal observationer i analysen.

Herudover viser tabel 6.26, at svarpersoner, der rapporterer en høj implementeringsgrad, oplever en mere positiv udvikling i deres muligheder for at håndtere vold og trusler (forskell: 5,4) og i forhold til deres ønske om at forblive på arbejdspladsen (fastholdelse) (forskell: 3,7). Endelig viser tabel 6.26 en mindre forskell på de to grupper, når man ser på udviklingen inden for fokusområdet *Introduktion af nyansatte og nyuddannede* (forskell: 1,7). Disse forskelle er heller ikke statistisk signifikante, og også her kan dette tilskrives det lave antal observationer i analysen.

Samlet set peger resultaterne i tabel 6.26 på, at svarpersoner, der rapporterer en høj implementeringsgrad på de arbejds miljøindsatser, de har gennemført i PARA-projektet også har en mere positiv udvikling på indikatorer for fire af de fem fokusområder fra PARA-projektet. Herudover viser resultaterne, at otte ud af ni sammenhænge udvikler sig i den retning, som man teoretisk set måtte forvente.

Tabel 6.27 viser resultater fra en tilsvarende analyse, hvor vi ser på udviklingen i arbejds miljøkompetence og en række trivselsindikatorer. Tabel 6.28 viser, at svarpersoner, der rapporterer en høj implementeringsgrad, har en positiv udvikling på skalaen *Mening i arbejdet* på 2,5 point, mens svarpersoner med en lav implementeringsgrad udviser et fald på skalaen på 7,6 point. Forskellen på de to grupper er således 10,1 point, og forskellen er statistisk signifikant.

Tabellen viser også en mere positiv udvikling mellem de to grupper, når man ser på deres *Engagement i arbejdspladsen* (forskell: 5,6) og på deres *Tilfredshed med det psykosociale*

arbejdsmiljø (forskelle: 6,0). Tabel 6.27 viser også en klar forskel i udviklingen for de to grupper, når man ser på spørgsmålet om *Stress*. De svarpersoner, der rapporterer om en lav implementeringsgrad har en stigning på skalascoren fra tid 1 til tid 2 på 8,3 point (dvs. en negativ udvikling), mens gruppen med en høj implementeringsgrad har et fald i skalascoren på 1,6 point (en positiv udvikling). Forskellen i udviklingen på stressscoren er således på 10 point for de to grupper, og den er tæt på at være statistisk signifikant ($p=0.0590$).

Endelig viser tabel 6.27, at svarpersoner, der rapporterer om en høj implementeringsgrad, også har en mere positiv udvikling i deres score på arbejdsmiljøkompetenceindekset end svarpersoner, der rapporterer om en lav implementeringsgrad (forskelle: 6,8).

Tabel 6.27

Udvikling i trivselsindikatorer og arbejdsmiljøkompetence fra T1 til T2 for svarpersoner, der svarer, at der er blevet udviklet planer om arbejdsmiljøindsatser i forbindelse med PARA-projektet i deres afdeling. Særskilt efter selvrapporeret implementeringsgrad af den udviklede handleplan^a

| Fokusområde | Implementeringsgrad af handleplan | Ændring i skalascor fra T1 til T2 | P-værdi |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------|
| Trivsel | | | |
| Mening i arbejdet | Lav | -7,6 | 0,0044 |
| | Høj | 2,5 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 10,1 | |
| Engagement i arbejdspladsen | Lav | -3,0 | 0,1454 |
| | Høj | 2,6 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 5,6 | |
| Stress* | Lav | 8,3 | 0,0590 |
| | Høj | -1,6 | |
| | Forskel mellem de to grupper | -10,0 | |
| Tilfredshed med psykisk arbejdsmiljø | Lav | -2,1 | 0,1699 |
| | Høj | 3,9 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 6,0 | |
| Arbejdsmiljøkompetence | | | |
| Arbejdsmiljøkompetence | Lav | -2,2 | 0,0681 |
| | Høj | 4,6 | |
| | Forskel mellem de to grupper | 6,8 | |

^a Alle indikatorer er målt på en skala fra 0 til 100, hvor en høj score indikerer en høj forekomst af det fænomen, man måler i den givne skala

Resultaterne fra tabel 6.26 og 6.27 viser således nogle klare indikationer på, at det psykosociale arbejdsmiljø, medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljøkompetencen har udviklet sig mere positivt for de svarpersoner, der rapporterer om en høj implementeringsgrad end

de svarpersoner, der rapporterer om en lav implementeringsgrad. Herudover viser resultaterne, at alle undersøgte sammenhænge udvikler sig i den retning, man teoretisk set måtte forvente.

Disse resultater indikerer videre, at en tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, der følger den systematiske og læringsorienterede tilgang, der anbefales i PARA, og som ligger til grund for de guidelines, der ligger til grund for indsætterne i PARA-projektet, kan føre til faktiske forbedringer i både arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsmiljøkompetence.

6.8 Metodiske overvejelser

Den kvantitative analyse af de spørgeskemadata, der er blevet indsamlet i forbindelse med PARA-projektet giver således nogle indikationer på, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel har udviklet sig i løbet af projektperioden. Der er imidlertid nogle begrænsninger, der vil blive diskuteret i det følgende.

For det første indebærer den relativt lave svarprocent en begrænsning i forhold til at kunne estimere effekten af de arbejdsmiljøindsatser, der er blevet iværksat på de deltagende arbejdspladser i forbindelse med PARA-projektet. Den lave svarprocent – især ved tid 2 – har betydning for, hvor repræsentative resultaterne er for medarbejderne på de deltagende arbejdspladser og arbejdsenheder. Det er på den baggrund derfor vanskeligt at drage konklusioner vedrørende udviklingen inden for de fem fokusområder fra tid 1 til tid 2, da det er vanskeligt at afgøre, om ændringer kan tilskrives forhold i arbejdsmiljøet eller om ændringer kan tilskrives forandringer i deltagelsesgraden fra tid 1 til tid 2. I tabel 6.27 og 6.28 har vi imidlertid lagt et andet perspektiv på vores undersøgelse af deltagernes oplevelse af effekten af de arbejdsmiljøindsatser, der blev sat i gang i forbindelse med PARA-projektet. Og disse resultater viste generelt en positiv effekt på de fem fokusområder, arbejdsmiljøkompetence og medarbejdernes trivsel blandt de svarpersoner, der vurderer, at de i høj grad var kommet i mål med deres arbejdsmiljøindsatser. Dette resultat er i overensstemmelse med tidligere undersøgelser (Meng, Clausen, Dinitzen, & Borg, 2018; Nielsen & Randall, 2012).

For det andet har den lave deltagelsesgrad ved tid 2 også betydning for repræsentativiteten af den kvantitative procesevaluering, der er blevet gennemført i forbindelse med PARA-projektet. Dette indebærer også, at datagrundlaget for de analyser, der blev præsenteret i tabel 6.26 og 6.27 er spinkelt. Dette til trods, er det bemærkelsesværdigt, at vi finder tydelige forskelle på de undersøgte udviklingstendenser alt efter, om svarpersonerne rapporterer om høj eller lav implementeringsgrad af de arbejdsmiljøindsatser, de har arbejdet med i PARA-projektet.

De kvantitative analyser har imidlertid også nogle styrker, som vi vil fremhæve i det følgende. For det første har det været muligt at inddele svarpersonerne i en række arbejdsenheder, hvilket muliggør en analyse af forskelle mellem arbejdsenheder. For det andet giver dette mulighed for at aggregere variable fra spørgeskemaet til arbejdsenhedsniveau, hvilket har givet mulighed for at foretage nogle analyser på arbejdsenhedsniveau. Herudover har det, for det tredje, været muligt at foretage prospektive analyser, hvilket styrker vidensgrundlaget fra analyserne, da det på den baggrund er muligt at konkludere vedrørende retningen af de observerede sammenhænge – fx mellem arbejdsmiljøkompetence og medarbejdertrivsel. Og her er det også bemærkelsesværdigt, at vi finder robuste og statistisk signifikante sammenhænge i vores prospektive analyse af AKI-score målt på afdelingsniveau og de relevante udfaldsvariable på trods af, at vi har foretaget analysen på en relativt lille studiepopulation.

Endelig skal det bemærkes, at vi i afsnit 6.3.1 har diskuteret de begrænsninger, der er i operationaliseringen af arbejdsmiljøkompetencebegrebet.

6.9 Sammenfatning

I dette kapitel har vi præsenteret resultater fra en række analyser af det kvantitative materiale fra den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet. Resultaterne viser, at der, når man ser på hele studiepopulationen, kun er sket få og små ændringer i det psykosociale arbejdsmiljø inden for de fem fokusområder. Forskellene er imidlertid større, når man ser på, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø har udviklet sig, når man ser på tværs af de 64 afdelinger, der deltager i projektet.

På denne baggrund har vi set nærmere på *arbejdsmiljøkompetencen* i de deltagende afdelinger og fundet store forskelle. Resultaterne fra denne analyse viser endvidere, at arbejdsmiljøkompetencen har stor betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel – både når vi analyserer data fra tid 1, men også når vi ser på udviklingen fra tid 1 til tid 2.

Endelig viser resultaterne nogle tydelige sammenhænge mellem arbejdsmiljøkompetencen og den måde, som medarbejderne oplever, at arbejdsmiljøindsatserne bliver grebet an på på deres arbejdsplads. Resultaterne tyder også på, at medarbejdere, der oplever, at deres arbejdsmiljøindsatser i høj grad bliver implementeret, også udviser nogle mere positive udviklingstendenser i forhold til det psykosociale arbejdsmiljø, arbejdsmiljøkompetencen og medarbejdernes trivsel.

Samlet set støtter resultaterne fra den kvantitative analyse op om den systematiske og læringsorienterede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, der anbefales i PARA-projektet.

Kapitel 7: Arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen. Veje til høj arbejdsmiljøkompetence

I dette kapitel præsenterer vi vores undersøgelse af case-arbejdspladsernes arbejdsmiljøarbejde gennem en mixed methods-analyse, hvor vi sammenholder kvantitative og kvalitative data for at beskrive, hvad der karakteriserer henholdsvis succesfuldt og udfordret arbejdsmiljøarbejde. I kapitlet giver vi en kvalitativ beskrivelse af enheder, der i spørgeskemaundersøgelsen scorer højt på arbejdsmiljøkompetenceindekset (AKI) og giver heri en praksisnær beskrivelse af organiseringen af arbejdsmiljøarbejdet og det overordnede samarbejde mellem ledere og medarbejdere. Heri forsøger vi at identificere, hvilke forhold der kan have betydning for, om arbejdsmiljøkompetencen er høj eller lav på en arbejdsplads.

Intentionen med kapitlet er således at give indblik i, hvordan et godt arbejdsmiljøarbejde kan se ud i praksis på regionale arbejdspladser, samt hvordan forskellige forudsætninger i organisationen kan hæmme og fremme mulighederne for, at arbejdsmiljøarbejdet kan blomstre.

Dette kapitel kan oplagt læses i forlængelse af analyserne i Kapitel 6, som fremhæver en række sammenhænge mellem det kvantitative arbejdsmiljøkompetenceindeks og arbejdsmiljøfaktorer som tilfredshed med det psykosociale arbejdsmiljø, mening i arbejdet, ledelseskvalitet, psykologisk tryghed og muligheder for at løse arbejdsopgaverne. Kapitel 6 indikerer hermed, at arbejdsmiljøkompetence er et central tema, hvis man vil forstå virkningsmekanismerne i udviklingen i arbejdsmiljøet. Man kan fx opstille en hypotese om, at et aspekt af høj ledelseskvalitet *også* omhandler evnen til at fokusere arbejdsmiljøindsatsen og skabe rammerne for at løse arbejdsmiljøproblemerne, når de viser sig. Endvidere indikerer analyserne i Kapitel 6, at enhedens evner til at løse arbejdsmiljøproblemer faktisk hjælper på det, de skal, nemlig at styrke det psykosociale arbejdsmiljø. Kapitel 6 fortæller os dog ikke så meget om, hvad der faktisk sker i praksis i afdelinger med henholdsvis høj og lav AKI-score. Kun at variationen mellem top og bund på AKI-scoren er stor, og at den store variation sagtens kan forekomme inden for samme organisation. Noget tyder altså på, at hvis vi skal forstå, hvad arbejdsmiljøkompetence er i praksis, så er vi nødt til at zoome ind på de enkelte enheder og forstå, hvad lederne og medarbejderne faktisk gør i forhold til arbejdsmiljøarbejdet.

I dette kapitel zoomer vi ind på enhedernes *arbejdsmiljøpraksis*, som vi gør til vores metode for at undersøge arbejdsmiljøkompetence som fænomen. Dette kapitel stiller dermed et andet spørgsmål til arbejdsmiljøkompetencebegrebet, nemlig, hvad er arbejdsmiljøkompetence i praksis?

Når man taler om arbejdsmiljøet på regionale arbejdspladser, kan man nogle gange få indtrykket af, at der er ét arbejdsmiljø. Ligesådan, når man taler om at producere generiske metoder til at forbedre arbejdsmiljøet, fx gennem guidelines, kan man også sidde tilbage med det indtryk, at metoderne vil være lige relevante og kunne fungere ens i konteksten på tværs af regionale arbejdspladser. Tager man bestik af, hvad regionale arbejdspladser dækker over af forskellige sektorer, bliver det dog hurtigt klart, at regionale arbejdspladser er meget forskelligartede. Fra psykiatri til somatik, fra store hospitaler til mindre bosteder. Fra sundhedsfaglige personaler til administrative medarbejdere. Fra bygningsteknikere til chauffører til serviceassistenter til læger, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Og så alle dem, som vi ikke har nævnt. Heterogeniteten af regionale arbejdspladser taget i betragtning, må man antage, at arbejdsmiljøarbejdet fungerer forskelligt og har forskellige forudsætninger afhængigt af, hvor man kigger.

Kapitlet er bygget op således. Først relaterer vi arbejdsmiljøkompetencebegrebet til den eksisterende litteratur og argumenterer for, at arbejdsmiljøkompetencebegrebet er et særegent koncept i sin egen ret. Vi præsenterer derefter resultaterne af et mixed methods-studie, hvor vi kobler kvantitative og kvalitative data for at beskrive udfordringer og potentialer knyttet til arbejdsmiljøkompetence på regionale arbejdspladser. I analysen knytter vi an til vores fund relateret til AKI fra spørgeskemaresultaterne, og bruger det som afsæt for selektionen af de enheder, som vi underlægger en kvalitativ analyse.

Dette kapitlets analyser viser, hvordan forskelligheden i måden arbejdsmiljøarbejdet gribes an på ikke kun kan forklares med forhold som faglighed, geografi og sektor, men at forskellighederne i tilgangen til arbejdsmiljøarbejdet kan være meget store mellem to enheder, der ligger inden for samme faglighed, geografi og sektor – og endda samme organisation. Kapitlet viser endvidere, hvordan særligt positiv ledelsesstil, systematik i arbejdsmiljøhåndteringen, psykologisk tryghed og samarbejde mellem ledere og medarbejdere om arbejdsmiljøarbejdet er nogle gennemgående træk for de enheder, der lykkes med at forbedre arbejdsmiljøet på konsistent vis – det vi i denne rapport karakteriserer som høj arbejdsmiljøkompetence.

Kapitlet bidrager til rapportens overordnede formål både ved at give en praksisnær analyse af, hvordan man kan forstå arbejdsmiljøkompetence som en kvalitet ved den lokale arbejdsenhed, og i forlængelse heraf, at indikere hvilke forudsætninger, der skal være på plads, for at en arbejdsenhed kan bruge sådan noget som guidelines til at løfte arbejdsmiljøindsatsen.

7.1 Begrebet arbejdsmiljøkompetence – berøringsflader til arbejdsmiljølitteraturen

Vi definerer arbejdsmiljøkompetence som en arbejdsenheds samlede evne til at drive processer, hvori arbejdsenheden identificerer og håndterer arbejdsmiljøproblemer.

Arbejdsmiljøkompetence er et nyt begreb i arbejdsmiljøforskningen, som der stadig ikke foreligger videnskabelige publikationer på. Arbejdsmiljøkompetence-begrebet optræder i PARA-projektets spørgeskemaresultater (se kapitel 6), hvor det bruges som et kvantitet konstrukt. I dette kapitel bruger vi arbejdsmiljøkompetencebegrebet som led i en kvalitativ undersøgelse, hvor vi undersøger, hvad arbejdsmiljøkompetence er i praksis.

Selvom arbejdsmiljøkompetencebegrebet er nyt, så har forskningen allerede produceret beslægtede begreber, som skal nævnes i denne sammenhæng, for at kontekstualisere undersøgelsen i den bestående litteratur. Nedenfor fremhæver vi begreberne; ledelsesstil, psykologisk tryghed, psykosocialt sikkerhedsklima og systematisk arbejdsmiljøarbejde. Listen er ikke ment som et udtømmende review, men skal give et overblik over relevante begreber, der cirkulerer i skrivende stund.

Ledelsesstil bliver ofte fremhævet i interventionsforskningen, og mange fejlslagne interventioner er blevet tilskrevet ledelsens manglende opbakning til arbejdsmiljøindsatsen (Egan et al., 2007). Altså en indikation på lederes central rolle i forhold til at muliggøre arbejdsmiljøindsatsen. Derudover indikerer en del forskning, at ledelsen i sig selv har en betydelig effekt på det psykosociale arbejdsmiljø (Skakon et al., 2010). Ledelsesstile kan med andre ord både belaste og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

I forlængelse af ovenstående diskussioner finder vi begrebet *Psykosocialt sikkerhedsklima*, som er blevet et stort begreb inden for arbejdsmiljøforskningen. Begrebet refererer til medarbejdernes oplevelse af ledelsens interesse i og opbakning til at lave arbejdsmiljøforbedringer samt graden, hvormed organisationens politikker, praksisser og procedurer fremmer arbejdsmiljøindsatsen (Hall et al., 2010).

Begrebet *psykologisk tryghed* er udbredt i disse år på regionale arbejdspladser, og omhandler det forhold, at medarbejderne tør sige, hvad de tænker, uden være bange for at blive mødt med repressalier. Psykologisk tryghed må antages at være en vigtig faktor for det lokale arbejdsmiljøarbejde, hvis succes netop er afhængig af, at nogen tør sige højt, hvor problemerne ligger begravet. Værdien af psykologisk tryghed er da også underbygget af empiriske studier i bl.a. sundhedsvæsenet, hvor man finder, at de korrelerer med andre positive faktorer som; organisatorisk læring, kerneopgavehåndtering (Edmondson, 2004) samt forandringsrelateret stress og medarbejderfastholdelse (Hebles et al., 2022).

De to begreber, psykologisk tryghed og psykosocialt sikkerhedsklima, fremhæver hver især vigtige facetter af forudsætningerne for at bedrive frugtbart arbejdsmiljøarbejde. Hvor psykologisk tryghed relaterer sig til graden af åben dialog, relaterer psykosocialt sikkerhedsklima sig til det organisatoriske niveau, heri spørgsmålet om ledelsesopbakning. Man kan dog argumentere for, at begge begreber undgår kernen af det forhold, vi interesserer os for, når vi taler om det lokale arbejdsmiljøarbejde. Her tænker vi på det fundamentale spørgsmål – hvorvidt den lokale arbejdsmiljøenhed er i stand til at håndtere sine arbejdsmiljøproblemer og forbedre arbejdsmiljøet på konsistent vis.

Fra en anden vinkel er der en længere tradition indenfor forskningen i *systematisk arbejdsmiljøarbejde* (Frick et al., 2000). Systematisk arbejdsmiljøarbejde indbefatter typisk etablering af et formaliseret arbejdsmiljøledelsessystem som promoveret bl.a. i den toneangivende ISO-45001 arbejdsmiljøledelsesstandard. Forskningen på området indikerer bl.a., at den slags arbejdsmiljøledelsessystemer kommer med en risiko for at skabe et "papir-system" (Gallagher & Underhill, 2012), der bureaukratiserer mere, end det bringer reel værdi i form af arbejdsmiljøeffekt. Derudover viser forskningen at disse systemer særligt skaber den eftertragtede arbejdsmiljøaktivitet, når arbejdsmiljøarbejdet sammenkøres med virksomhedens strategiprocesser (Dahler-Larsen et al., 2020).

Samlet set er der altså flere begreber i cirkulation, som på forskellig vis berører emnet om det lokale arbejdsmiljø. Ingen af de bestående begreber formår dog at indfange det fulde billede af det, vi interesserer os for, når vi taler om arbejdsmiljøkompetence.

7.2 Hvordan evalueres arbejdsmiljøarbejdet?

Forskergruppens interesse i arbejdsmiljøkompetencebegrebet kobler sig især til ønsket om at forstå, hvordan nogen indsatser fungerer nogen steder, mens andre ikke gør (Aust et al., 2010). Dette har ansporet en hel forskningstradition, der undersøger, hvad der virker for hvem under forskellige forudsætninger (Nielsen & Miraglia, 2017).

Definitionen på succesfuldt arbejdsmiljøarbejde er ikke givet på forhånd og skal operationaliseres i forhold til den kontekst, arbejdsmiljøarbejdet bliver vurderet i. Det er nærtliggende at tænke, at succesfuldt arbejdsmiljøarbejde er det, som målbart forbedrer arbejdsmiljøet. Med denne kvantificerede resultatorienterede tilgang vil man således kunne vurdere succesfuldt arbejdsmiljøarbejde kvantitativt og kvalitativt ved retrospektivt at kigge ind i de cases eller afdelinger, hvor medarbejdernes evaluering af arbejdsmiljøet har udviklet sig i en positiv retning. Den resultatorienterede evalueringsmetode er velkendt i forskningen (Egan et al., 2007).

Over for den resultatorienterede operationalisering af arbejdsmiljøarbejdets succes kan vi tale om den procesorienterede operationalisering af arbejdsmiljøarbejdets succes. Der er

nemlig en risiko forbundet med at have et rent resultatorienteret perspektiv, da man kan komme til at overse vigtige forhold i forhold til virkningsmekanismerne i indsatsen. Fraværet af en grundig procesevaluering kan således føre til fejlagtige antagelser om årsagssammen-hængene i arbejdsmiljøinterventioner (Nielsen et al., 2006).

En procesorienteret tilgang til evaluering af arbejdsmiljøindsatser indebærer kvalitative og kvantitative undersøgelser af de aktiviteter og sammenhænge, hvor samspejlet mellem indsatsen og konteksten udgør en væsentlig del af analysen. Den procesorienterede tilgang til spørgsmål om, hvad der definerer arbejdsmiljøarbejdets succes, får andre facetter end den resultatorienterede. For eksempel kan forskeren spore udviklingen og implementeringen af handleplaner i evalueringen af arbejdsmiljøarbejdets succes (Nielsen & Abildgaard, 2013). Procesorienteret evaluering kan også bruges til at se på dynamikkerne og betydningen af meningsgæbelse i arbejdsmiljøindsatserne, hvilket bringer særlige nuancer ind, der kan hjælpe med at forklare, hvordan for eksempel veldefinerede indsatser i sunde virksomheder kan medføre negative arbejdsmiljøresultater (Olsen et al., 2020).

Den procesorienterede metode har bl.a. har været brugt til at fremhæve relevansen af at fokusere på implementeringsledelse som en central procesfaktor i forbindelse med arbejdsmiljøarbejdet (Wåhlin-Jacobsen et al., 2022).

I dette kapitels undersøgelse af arbejdsmiljøarbejdet på arbejdspladsen kobler vi det resultatorienterede perspektiv med det procesorienterede perspektiv. Således ser vi den selvvaluerede arbejdsmiljøkompetence på gruppeniveau, rapporteret i spørgeskemaresultaterne (AKI-scoren), som et udfald, der relaterer sig til kontekstspecifikke handlinger og processer. Vi har dermed en antagelse om, at henholdsvis høj og lav AKI-score indikerer kvaliteten af den lokale arbejdsmiljøpraksis, som vil kunne blive identificeret og beskrevet på baggrund af kvalitative data som interviews og observationer.

7.3 Metode

I dette afsnit beskriver vi, hvordan vi har udvalgt enheder til nærmere analyse og den kvalitative metode, vi har brugt til at skabe indblik og overblik, og som ligger til grund for analysen i dette kapitel og det næste.

Vi fulgte et mixed methods-tilgang, hvor vi gennem triangulering ville undersøge det samme fænomen gennem forskellige datakilder (Greene et al., 1989). Mixed methods-tilgangen er ofte brugt til evaluering af arbejdsmiljøinterventioner for at koble kvantitative og kvalitative datakilder på en måde, der frembringer nye erkendelser, som ville have været svære at identificere med én datakilde alene (Abildgaard et al., 2020; von Thiele Schwarz et al., 2017). I dette tilfælde er triangulering brugt for at styrke validiteten af vores

undersøgelse. Dermed arbejder vi med en antagelse om, at en høj AKI-score er udtryk for at enheden på måletidspunktet agerer på en måde, der giver medarbejderne en tro på, at de er i stand til at håndtere egne arbejdsmiljøproblemer, og omvendt, hvis AKI-scoren er lav. Med udgangspunkt i denne antagelse har vi derefter undersøgt det lokale arbejdsmiljøarbejde for kvalitativt at identificere mønstre, der karakteriserer arbejdsmiljøkompetence i praksis.

7.3.1 Selektion af enheder til kvalitativ analyse

Indledningsvist har vi overvejet, hvilke objektive kriterier vi kunne opstille for at selekttere de afdelinger, der skulle gennemgå kvalitativ analyse af arbejdsmiljøkompetencerelaterede forhold. Vi ville først og fremmest analysere de lokale praksisser, der var tilstede i arbejdsenheder med høj AKI-score. Vi valgte derfor at selekttere på baggrund af mest ekstreme cases i positiv retning, forstået som de enheder der havde højest AKI-score ved T1. Vi valgte derfor at udvælge de:

1. 10 enheder med de absolut højeste AKI-scorer ved T1

I takt med at analysen skred frem, blev vi optaget af de negative og positive effekter af ledelsesstil på det lokale arbejdsmiljøarbejde. Vi valgte derfor at udvide vores selektion, for også at kunne beskrive enheder, hvor arbejdsmiljøkompetencen var udfordret.

Vi valgte derfor også at inkludere de:

2. 10 enheder med de absolut laveste AKI-scorer ved T1

Vi blev også interesseret i at forstå, hvorledes arbejdsmiljøkompetence og ledelsesstil kunne udvikle sig, og hvordan arbejdsmiljøkompetencen kunne tænkes at mediere arbejdsmiljøeffekter af organisationsforandringer.

Vi valgte derfor også at inkludere de:

3. 10 ender med størst difference i arbejdsmiljøkompetencescore fra T1-T2 i negativ og positiv retning i vores analyse.

Samlet gav de tre selektionskriterier 40 hits, der hver refererede til en enhed, der passer på mindst et af vores kriterier. Hver enhed var defineret af projektorganisationen ved starten af projektet og kunne derfor både referere til enkelte afdelinger eller klynger af fagligt relaterede afdelinger. Vi gik listen igennem og frasorterede irrelevante enheder. Således ekskluderede vi enheder, hvis de var for små (<5 medarbejdere), eller hvis de bestod af ledelsesteams eller stabsafdelinger. Til sidst ekskluderede vi enheder, hvor der kun forelå måling fra en af tiderne (T1 eller T2). Efter frasorteringen havde vi 26 enheder tilbage på listen. Da vi havde brugt to søgekriterier for at genere listen, ville nogle enheder uundgåeligt figurere to gange således figurerer 4 enheder to gange på listen, mens der er 22 er unikke enheder.

Tabel 7.1

| Data sample på baggrund af arbejdsmiljøkompetencescore | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|--|
| # Enhed | T1 Arbejdsmiljøkompetencescore | T2 Arbejdsmiljøkompetencescore | T1-T2 Difference | |
| 1 | 81 | 72 | -9 | |
| 2 | 74 | 54 | -20 | |
| 3 | 74 | 73 | -1 | |
| 4 | 73 | 61 | -12 | |
| 5 | 71 | 70 | -1 | |
| 6 | 71 | 66 | -5 | |
| 7 | 31 | 35 | 4 | |
| 8 | 39 | 54 | 15 | |
| 9 | 39 | 52 | 13 | |
| 10 | 43 | 47 | 4 | |
| 11 | 44 | 51 | 7 | |
| 12 | 49 | 27 | -22 | |
| 13 | 50 | 50 | 0 | |
| 14 | 39 | 54 | 15 | |
| 15 | 52 | 66 | 14 | |
| 16 | 39 | 52 | 13 | |
| 17 | 60 | 73 | 13 | |
| 18 | 57 | 65 | 8 | |
| 19 | 53 | 60 | 7 | |
| 20 | 59 | 49 | -10 | |
| 21 | 63 | 52 | -11 | |
| 22 | 67 | 48 | -19 | |

De kvalitative data bestod af interviews med enhedernes ledere og medarbejdere, arbejdspladsobservationer samt organisationsaktørers beskrivelser indsamlet i forbindelse med PARA-indsatsen. Vi gennemførte endvidere opfølgningsinterviews med enhederne eller videnspersoner i organisationen de steder, hvor data ikke var fyldestgørende. Data er indsamlet med den aktionsforskningstilgang, som er beskrevet i kapitel 3, og er blevet genereret som led i reelt lokalt arbejdsmiljøarbejde. Vi betragter hermed også samarbejds møder i regi af; styregruppe, TRIO, arbejdsmiljøgruppe og LMU som vigtige datakilder (se bilag 1.2).

7.3.2 Analytisk tilgang

Vi påbegyndte den kvalitative analyse ved at lave detaljerede beskrivelser af arbejdsmiljøindsatsen blandt de seks identificerede enheder med høj AKI-score, som også er de enheder, vi fokuserer på indledningsvist.

Heri fokuserede vi på enhedernes praksisrutiner for arbejdsmiljøarbejdet. Altså spørgsmål som; hvor tit og hvordan mødes medarbejdere og ledere og taler om arbejdsmiljø? Vi var særligt interesserede i at forstå, hvordan arbejdsenhederne undersøger deres arbejdsmiljøproblemer, og hvordan de udvikler løsninger. I relation til disse beskrivelser

noterede vi forhold omkring ledernes og medarbejdernes samarbejds- og kommunikationsformer, formaliseringen af arbejdsmiljøarbejdet samt organisatoriske forhold, der måtte influere på arbejdsmiljøarbejdet.

Vi diskuterede løbende i forskergruppen de faktorer, som vi havde bemærket influerede på PARA-indsatsens muligheder for at lykkes. Her bemærkede vi bl.a. temaerne; åben dialog, systematik i arbejdsmiljøarbejdet, arbejdsmiljøkonsulenternes rolle og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Vi orienterede os i de dele af litteraturen, der syntes at have relevans for vores forskningsinteresse og vores præliminære fund for at finde ligheder og forskelle mellem vores fund og litteraturen. Se afsnit 7.1 for uddybning.

Med udgangspunkt i litteraturen og vores præliminære diskussioner valgte vi at lave en tematisk kodning (Clarke et al., 2015) af enhederne efter information om; organisationsforandringer, ledelsesstil, organisationskultur, strukturering af arbejdsmiljøarbejdet, medarbejderdeltagelse og support fra stabsfunktioner og eksterne konsulenter.

På baggrund af de tematiske koder identificerede vi tre forskellige måder, hvorpå enhederne gik til arbejdsmiljøarbejdet, og hvordan de kontekstuelle rammer indvirkede på dette.

I fremstillingen af analysen valgte vi at rammesætte vores fund gennem en beskrivelse af tre veje til en høj AKI-score, hvor vi anskueliggjorde, hvordan de lokale forhold kunne forklare fundene i spørgeskemaresultaterne.

Vi fandt, at beskrivelsen af ledelsesstil gik igen i mange af vores beskrivelser, og at ledelsesstil mange steder overlappede med de andre temaer. Vi valgte derfor at give særlig plads til netop dette tema i analysens sidste del og heri udvide vores selektionskriterium som beskrevet ovenfor.

7.4 Analyse – Tre veje til en høj AKI-score

Med baggrund i data giver vi her et bud på, hvorfor disse seks forskellige enheder scorer højt på skalaen arbejdsmiljøkompetence. Enhederne er anonymiseret og er nummeret #1 til #6. De seks enheder kommer fra fire forskellige cases (arbejdspladser) inden for tre sektorer; psykiatrien, socialpsykiatri og handicap samt somatik- og hospitalssektoren. Enhederne adskiller sig altså på kerneopgave, på sammensætningen af faggrupper, men også på antallet af medarbejdere i de specifikke afdelingsenheder, hvor enhederne spænder fra at have 12 til 63 medarbejdere. Der er tale om enheder, der varierer på flere parametre, men hvor der samtidigt er nogle fælles træk og karakteristika ved TRIO-samarbejdet, som går igen på tværs af enhederne. Det er nogle af disse fælles træk og ensartede måder at arbejde med arbejdsmiljøet på, som vi antager kan være med til at forklare, hvorfor netop disse seks enheder har en høj grad af arbejdsmiljøkompetence ved baseline.

Enhedernes forskelligheder betyder dog også, at enhederne griber arbejdsmiljøarbejdet an på forskellige måder. Nogle arbejder meget systematisk og medarbejderinddragende, mens andre arbejder mere fleksibelt og ad-hoc. Sidst ser vi nogle enheder, som ved baseline har en høj arbejdsmiljøkompetence, men hvor historierne fra det kvalitative data signalerer noget andet. Her antager vi, at disse enheders høje arbejdsmiljøkompetence kan forklares af en 'honeymoon-effekt', som har været til stede, da deltagerne skulle besvare spørgeskemaet ved baseline.

Gennemgående ser vi, at den systematiske vej til arbejdsmiljøkompetence er den mest sikre og den oftest forekommende, hvor robust arbejdsmiljøkompetence er til stede. Vi fremhæver dog, at der også er en autonom og ad-hoc vej til høj arbejdsmiljøkompetence, som kan være mindst lige så effektiv, men som dog er afhængig af den rette kultur samt en særligt positiv leder-medarbejder dynamik. Afslutningsvist bemærker vi, at en høj AKI-score også kan optræde ved lederskift, som en slags honeymoon-effekt, der dog ikke er en så robust vej, som de to andre. Disse pointer uddybes nedenfor.

7.4.1 Den systematiske

Med overskriften 'Den systematiske vej' referer vi til en måde at arbejde med arbejdsmiljøet på, hvor TRIO'en på systematisk vis inddrager medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet. Denne type af arbejdsmiljøarbejde karakteriseres ved, at arbejdsmiljøinitiativer og handleplaner bliver sat i søen på baggrund af data og løbende fulgt op på gennem en TRIO, der arbejder systematisk og struktureret med de formelle systemer. Et af de gennemgående træk ved denne arbejds måde er, at TRIO'en har et godt internt samarbejde. Dette er ofte ledsaget af en handlingsorienteret, progressiv, initiativrig og motiveret leder, der prioriterer arbejdsmiljøet højt og betragter det som en væsentlig del af sin ledelsesopgave.

Den systematiske vej repræsenteres især af enhederne #3 og #6, som begge er afdelinger i en større organisation indenfor somatikken. Arbejdsmiljøarbejdet er her ledet af en TRIO, som arbejder systematisk – både gennem egne lokalt udviklede arbejdsmiljøsystemer, men også gennem organisationens formelle systemer. Begge enheder arbejder altså systematisk.

Inddragelse af medarbejdere

Arbejdsmiljøarbejdet i enhed #3 og #6 er begge karakteriseret ved, at medarbejderne deltager i arbejdsmiljøindsatserne. Medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøindsatser og udviklingsprojekter er med til at sikre, at indsatserne i høj grad bygger på medarbejdernes erfaringer og er yderligere vigtig for, at medarbejderne oplever ejerskab over for processen. For enhed #3 med en AKI-score på 74 ved baseline, har man gode erfaringer med at inddrage medarbejderne i processer og udviklingsprojekter i relation til arbejdsmiljøet og faglige projekter. TRIO'erne samarbejder med medarbejderne om at etablere arbejdsgrupper, som påtager sig ansvaret for at planlægge, udføre og afprøve nye initiativer.

Således er samarbejde omkring implementering er også et fælles træk her. Fx beretter lederen fra enhed #3, at nøglen for hende er at definere tovholdere, medarbejdere der påtager sig ansvaret for at følge op på implementeringsprocesserne og gøre alle i afdelingen opmærksomme på indsatsen. *"Nye ting skal blive en del af kulturen for, at indsatsen kan siges at være fuldendt"*, påpeger lederen og bemærker at dette er svært at gøre alene. Derfor er inddragelse af medarbejderne også afgørende i implementeringsfasen og hele det vedholdende arbejde. I enhed #3 er der altså både høj grad af medarbejderinddragelse samt uddelegering af ansvar til medarbejderne, men samtidig en høj grad af systematik i måden, hvorpå indsatserne bliver afprøvet og implementeret.

Denne måde, at involvere medarbejderne på, gør blandt andet, at medarbejderne føler et ejerskab i processen, og arbejdsmiljøarbejdet bliver ikke alene TRIO'ens eller afdelingslederens projekt, men det bliver hele arbejdsenhedens projekt. På denne måde sikres det også, at de initiativer, som bliver igangsat, er nogle, som medarbejderne kan se en mening med, og som de oplever bidrager til deres psykosociale arbejdsmiljø og den fælles opgaveløsning.

Opsummerende trinopdelt beskrivelse af rutinen TRIO'en organiserer arbejdsmiljøarbejdet på i enhed #3

1. *Identificer problem:* Indsamling af data for at identificere mulige udfordringer i arbejdet – dataindsamlingen kan både ske konkret gennem trivselsmålinger, APV'er, temadage, personalemøder eller generelt bare ved, at lederen er opmærksom på, hvad der rører sig i afdelingen.
2. *Udfoldelse af problem:* Efter at have identificeret problemet, inviterer TRIO'en til et personalemøde, hvor medarbejderne får mulighed for at beskrive og udfolde problemstillingen.
3. *Udvikle løsning på problemet:* Herefter forsøger TRIO'en at udarbejde en simpel drejebog/handleplan for, hvordan problemet kan løses ud fra de inputs, medarbejderne identificerede under punkt 2.
4. *Test løsningen:* Efter TRIO'en har udarbejdet en drejebog, introduceres drejebogen fx på et personalemøde for alle medarbejdere, og herefter får udvalgte medarbejdere eller mindre teams mulighed for at teste løsningen af. Der udvælges tovholdere til at holde processen i gang og løbende evaluere indsatsen.
5. *Eventuel tilpasning af løsning:* Efter at have testet drejebogen af, inviteres den udvalgte gruppe af medarbejdere (tovholdere) ind til et møde, hvor der gives feedback på løsningen. TRIO'en tager feedbacken til efterretning, og der laves eventuelt nødvendige modifikationer. Den modificerede løsning testes og evalueres igen, indtil man vurderer, at det er en løsning, som skal implementeres.

Systematisk arbejdsmiljøarbejde

Forskergruppen bemærker, at arbejdsenheder med en høj AKI-score synes at have fundet måder at organisere arbejdsmiljøarbejdet på, som ræsonnerer anbefalingerne om systematisk arbejdsmiljøarbejde som beskrevet i litteraturen generelt (Dahler-Larsen et al., 2020) og i PARA-projektets procesguidelines. Det systematiske arbejdsmiljøarbejde

organiseres i projektgrupper, som udvikler og implementerer løsninger på baggrund af indrapporterede arbejdsmiljøproblemer. Processen følges op på systematisk vis med evaluerende og justerende handlinger. Der arbejdes systematisk med udviklingsprojekter i flere spor med forskellige tidshorisonter.

Enhed #3 har fx arbejdet ud fra ovenstående proces med en handleplan, som de har navngivet '*Den gode rapport*'. Det er en handleplan, der udspringer af et ønske om at blive bedre til overleveringer ved vagtskifte, herunder med fokus på at have en anerkendende tilgang til vagtoverleveringer, da anerkendelse har været et bredt fokusområde over længere tid i enheden. Her har både TRIO'en og tre tovholdere (medarbejdere) været inde over processen omkring at få udviklet og afprøvet '*Den gode rapport*' - initiativet.

Temaet '*Den gode rapport*' kom frem på en temadag, hvor medarbejderne kom frem til, at det var et relevant tema at arbejde med. Herefter har TRIO'en taget temaet op på et personalemøde, hvor personalet blev opdelt i små grupper med henblik på at skabe en åben dialog omkring temaet. Her skulle grupperne identificere, hvilke ting omkring en rapportssituation, som havde betydning for, at rapporten er god eller dårlig. Herefter har TRIO'en samlet inputs fra disse gruppdialoger og lavet en skabelon ud fra de temaer og faktorer, som medarbejderne har identificeret som vigtige for en god rapport.

TRIO'en har derefter udarbejdet en skabelon for, hvordan man laver en god rapport/overlevering. TRIO'en sender skabelonen til høring hos medarbejderne, og de får en uges tid til at kigge på skabelonen og melde tilbage med evt. feedback og kommentarer. Herefter bliver indsatsen aktiveret og prøvet af, mens TRIO'en løbende følger op og sikrer sig, at alle teams i afdelingen kommer i gang med at bruge rapportskabelonen. Tovholderne får blandt andet ansvar for løbende at observere vagtoverleveringer, hvor skabelonen bruges, med henblik på at give feedback og for at evaluere på, hvordan skabelonen fungerer i praksis.

Systematik omhandler endvidere det at være langsigtet. Afdelinger med en høj grad af systematik i arbejdsmiljøarbejdet har ofte en "gameplan" for året, hvor TRIO'en har fastsat datoer for temadage, kurser og perioder med bestemte fokusområder for arbejdsmiljøet. Derudover ser vi, at de har handleplaner, som løber over lang tid, og som TRIO'erne og arbejdsmiljøgrupperne holder gryden i kog på, fordi de vurderes strategisk vigtige at nå i mål med. Således observerede vi fx, hvordan en afdeling arbejdede med udviklingen og implementeringen af et onboarding program over to år, på trods af at afdelingen blev udfordret på nogle fundamentale driftsområder i samme periode. Langsigtede handleplaner ser vi også hos enhed #6, hvor lederen har fem forskellige fokusområder og temaer, som skal arbejdes med inden for bestemte perioder i løbet af det kommende år. Der arbejdes altså i flere spor, hvor handleplanerne har forskellige tidshorisonter.

Systematikken i arbejdsmiljøarbejdet er det, der går igen mellem enhederne #3 og #6, som ellers afviger meget fra hinanden med hensyn til historikken. Den ene afdeling er en velkonsolideret afdeling med høj anciennitet i medarbejdergruppen, mens den anden afdeling er nyetableret. Denne observation demonstrerer, hvordan systematisk arbejdsmiljøarbejde ikke nødvendigvis er betinget af enhedens alder eller medarbejdergruppens anciennitet, men også af andre organisatoriske forhold så som lederens arbejdsmiljøorientering og projektledelsesmæssige kompetencer.

7.4.2 Den autonome og ad-hoc vej til succes

En autonom og mere ad-hoc baseret indstilling til arbejdsmiljøarbejdet er historien om et mindre team (enhed #1). Her er arbejdsmiljøarbejdet i mindre grad bundet op på formalisering og systematik. Alligevel lykkedes det enheden at skabe høj tilfredshed med det psykosociale arbejdsmiljø med en høj AKI-score (81). Her forklæres succesen med, at teamet ledes efter og udlever en særlig kultur, som fremmer autonomi og selvledelse blandt medarbejderne i et miljø af høj psykologisk tryghed.

Her møder vi en type af arbejdsmiljøledelse, hvor arbejdsmiljøarbejdet ikke styres gennem formelle systemer, processer og strukturer, men i stedet ledes og løses, som problemerne opstår, i et tæt sammenspil mellem medarbejdere og leder. Problemer løses, som de opstår, og løsningerne bliver af og til afprøvet uden nogen dybere undersøgelse og refleksion af problemstillingen. Det kan fx være mindre justeringer af opgavehåndteringen, som medarbejderne laver på de enkelte vagter. Ad-hoc tilgangen kan derfor frembringe hurtige løsninger. Vi vil i det følgende kigge på, hvad der karakteriserer enhed #1 for at give bud på, hvad der skal til for at lykkedes med en overvejende ad-hoc tilgang til arbejdsmiljøarbejdet.

Hvad skal der til for at lykkedes med en autonom og ad-hoc arbejdsmiljøtilgang?

I denne autonome og ad-hoc vej til et succesfuldt arbejdsmiljøarbejde er der tale om en tillidsbaseret ledelsesstil. Det autonome referer i denne sammenhænge til, at enheden agerer autonomt i forhold til centerledelsen. Drift og arbejdsmiljøhåndtering sker altså uden indblanding fra support-funktionerne i organisationen. Ad-hoc referer til en reaktiv og usystematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, som ikke er bundet op på formalisering af arbejdsmiljøarbejdet, men snarere er noget man drøfter uformelt, og når der er behov.

Før vi går i dybden med beskrivelsen af denne tilgang, er det vigtigt at bemærke, at denne tilgang kan have en skyggeside, hvis tilgangen forvaltes forkert. Konkret ser vi, at enhed #12 også agerer autonomt i forhold til arbejdsmiljøet og driften, samtidigt med at arbejdsmiljøarbejdet håndteres usystematisk. Hos #12, hvor arbejdsmiljøet lider under en kompliceret mistillidshistorie mellem ledere og medarbejdere, viser tilgangen sig endvidere at forværre situationen. Den beskrevne tilgang vurderes derfor ikke at fungere som et forbilledligt eksempel, men snarere en påmindelse til læseren om, at arbejdsmiljøkompetence kan se ud på flere måder.

For at kunne forklare, hvorfor enhed #1 scorer højt på AKI uden at arbejde systematisk, er det blandt andet relevant at kigge på afdelingens størrelse (antal medarbejdere), organisationskulturen samt måden, hvorpå arbejdet er organiseret, da det har betydning for den måde, de griber arbejdsmiljøarbejdet an på og de muligheder, det skaber for at arbejde mere ad-hoc-baseret. Enhed #1 har den højeste AKI-score i hele vores sample ved baseline på 81. Enheden beskrives som et lille, tæt og sammentømret team af medarbejdere, der alle har høj anciennitet i afdelingen. De bliver beskrevet som 'en lille familie' af en supportfunktion fra staben. Enheden arbejder under meget frie rammer til forskel fra andre afdelinger i samme organisation, hvilket blandt andet kommer af, at de opererer som en form for satellitfunktion i organisationen. Rammerne for arbejdet og arbejdsmiljøhåndteringen fastsættes dermed lokalt og er i høj grad defineret af medarbejderne selv. Derudover vurderes enhedens høje psykologiske tryghed (81) som en vigtig betingelse for, at denne samarbejdsform lykkes. En tryghed, der ser ud til at hænge sammen med bl.a. lederens adfærd over for medarbejderne (81 på ledelseskvalitet).

Citater fra arbejdsmiljørepræsentant og leder i socialpsykiatrien

Arbejdsmiljørepræsentant: "Den største udfordring er selvfølgelig at få folk samlet og finde tiden til, at vi alle kan samles, når vi er lokaliseret forskellige steder. Men ellers er min oplevelse, at [arbejdsmiljøarbejdet] er let at gå til. Folk er åbne over for det. Jeg synes heller ikke, at vi støder på udfordringer med, at der måske kunne være noget modstand på at arbejde med de her ting [arbejdsmiljø]".

Leder: "Måden vi arbejder på er ikke så struktureret. Til gengæld, så ringer jeg til min arbejdsmiljørepræsentant, hvis jeg synes, at jeg har været inde og berøre noget, som kunne tale ind i arbejdsmiljø. På den måde taler vi tit sammen om arbejdsmiljø. Vi har en tæt dialog, og når der er [problemer], så arbejder vi med det og holder hinanden orienteret. Men vi har ikke regelmæssige møder".

Arbejdsmiljørepræsentant: "Nej, det har vi ikke. Men nu er vi jo heller ikke den største gruppe. Vi er ca. 14 medarbejdere, så det er jo overkommeligt på den måde. Vi holder ikke faste møder, vi tager det sådan lidt ad-hoc, som det dukker op og ser, om det er noget, vi skal arbejde videre med".

Ovenstående citater illustrerer, hvordan den usystematiske tilgang til arbejdsmiljøarbejdet kan lykkes. Citaterne er taget fra en arbejdsmiljøgruppe, som ikke er lokaliseret gennem vores kvantitative selektionskriterium. Vi inddrager dog citaterne alligevel, da de illustrerer pointen godt. Pågældende team har en middelhøj AKI-score på 65 og scorer generelt højt på tilfredshed med det psykosociale arbejdsmiljø (73). Denne arbejdsmiljøgruppe karakteriserer selv deres arbejdsmiljøarbejde som ad-hoc-baseret og forklarer blandt andet, at det muliggøres af, at det faktisk, at de er en lille medarbejdergruppe med grundlæggende gode relationer, samt at samarbejdet er godt mellem leder og arbejdsmiljørepræsentant. Kontekstuelle faktorer som antal medarbejdere fremhæves hermed som en betydeligt faktor i forhold til at forstå, hvor og hvordan det ad-hoc-baserede arbejdsmiljøarbejde kan fungere godt.

Måden hvorpå arbejdet er organiseret, kan også have betydning for, hvorvidt ad-hoc eller systematisk arbejdsmiljøarbejde er at foretrække. Mange regionale arbejdspladser er fx karakteriseret af jobs med vagtskifte, hvilket kan betyde, at arbejdsmiljøudfordringerne kan variere alt efter, om der er tale om dag- eller nattevagter. Her kan det systematiske arbejdsmiljøarbejde tænkes at fungere bedre, fx i form af faste møderækker og personalemøder, da det er den eneste måde, hvorpå personalet kan mødes og drøfte arbejdsmiljø. Selve organiseringen af arbejdet kan altså have betydning for, hvorvidt arbejdsmiljøarbejdet kalder på en systematisk eller en ad-hoc tilgang.

På arbejdspladser med vagtskifte, hvor dele af personalet enten aldrig ser hinanden eller sjældent arbejder sammen, har det yderligere den betydning, at medarbejderne ikke får de tætte kollegarelationer til hinanden, hvilket også kan udfordre den psykologiske tryghed i gruppen og i det daglige arbejde. På sådanne arbejdspladser, kan det være sværere at løse udfordringerne ad-hoc, og det kalder derfor på en mere systematisk håndtering af arbejdsmiljøet. Omvendt, når personalet ser hinanden dagligt er det ofte lettere at løse arbejdsmiljøudfordringerne, når de opstår.

Medarbejdermotivation

Medarbejdernes motivation til at engagere sig i arbejdsmiljøindsatsen kommer også op som en faktor i analysen. Følgende citater er sagt i relation til TRIO'ens oplevelse af, at manglende engagement og motivation fra medarbejdernes side hæmmer arbejdsmiljøarbejdet og chancerne for at skabe bæredygtige forandringer.

Citater fra chefsygeplejersker taget fra fokusgruppeinterview med enheder fra psykiatrien

"Alle har et ansvar for at løfte arbejdsmiljøet. Arbejdsmiljøgruppen kan gøre meget, men det kræver, at medarbejderne også spiller ind."

"Man kan ikke holde noget i live, hvis folk ikke spiller op til dans."

"SafetyNet gør, at man opfylder kravene, men det er ikke det, som holder arbejdsmiljøarbejdet til ilden."

Disse citater peger på den opmærksomhed på motivation, ledere generelt bærer med sig ind i arbejdsmiljøarbejdet, og den implicite opgave der kommer med medarbejderinddragende arbejdsmiljøaktiviteter.

Som forskere oplever vi selv hvordan svarprocenten på PARA-spørgeskemaerne er meget lav på nogle arbejdspladser. Her fortæller medarbejderne ofte, at de ikke har oplevet nogen effekt af tidligere spørgeskemaer, og at de derfor vurderer, at det er spild af tid at svare. Andre steder har vi hørt en leder fortælle om brugen af ekstern belønning fx chokolade for at få svarprocenten op. Historier som disse minder om, at motivation skal forstås som en

dynamisk størrelse, som skal forstås i relation til medarbejdernes erfaringer med at engagere sig i arbejdsmiljøindsatsen.

For at opnå den fornødne medarbejderinvolvering skal medarbejderne først og fremmest kunne se en mening med aktiviteten og tro på dens potentialer fx i forhold til det at besvare et spørgeskema. Vigtigere endnu, skal medarbejderne også være motiverede for at tage aktiv del i arbejdsmiljøarbejdet fx ved at byde ind med løsningsforslag og selv tage medansvar i forhold til løsningsimplementeringen. Medarbejdermotivation synes vigtig, uanset om der er tale om systematisk eller ad-hoc arbejdsmiljøarbejde. I ad-hoc tilgangen kan man dog argumentere for, at de motiverede, selvdrevne og selvledende medarbejdere er særligt vigtige, når arbejdsmiljøet i mindre grad er struktureret og styret af formelle organisatoriske systemer og procedurer.

I litteraturen skelner man mellem intrinsisk og ekstrinsisk motivation (Ryan & Deci, 2000). Intrinsisk motivation karakteriseres ved at komme indefra, ofte forstået som en drift mod at opnå autonomi eller i det mindste noget, der knytter sig til individets egen drift for at efterleve personlige værdier, faglige standarder, læring osv. Ekstrinsisk motivation er det, der kommer 'udefra', og forbindes ofte med det at modtage en belønning for en indsats. Det, at have intrinsisk motiverede og selvledende medarbejdere, er muligvis en del af forklaringen på enhed #1's høje AKI-score. Inden for motivationspsykologien kigger man ofte på tre psykologiske behov, som har betydning for, hvor motiverede mennesker er:

- Selvbestemmelse (autonomi)
- Mestring (kompetence)
- Samhørighedsfølelse

Anskuer man enhed #1 ud fra et perspektiv af ovenstående tre psykologiske behov, som kommer af teorien Self-Determination Theory (SDT) (Gagné & Deci, 2005), kan vi måske få et sprog for motivationsdynamikken i enhed #1. Den høje grad af *autonomi* og selvledelse, som yderligere betyder, at medarbejderne får frihed til at skabe de nødvendige rammer for opgaveløsningen, hvilket man må formode, skaber de bedste betingelser for at udføre arbejdsopgaverne i en kvalitet, de kan være fagligt tilfredse med – altså en følelse af at bruge og udnytte sine faglige *kompetencer* korrekt (mestring). Følelsen af *samhørighed* kan også siges at karakterisere kulturen i enhed #1 - den '*lille familie*'.

Med udgangspunkt i Gagné og Deci bliver vi mindet om, at mennesker ofte motiveres af at udføre handlinger, som styrker deres sociale relationer og bekræfter deres tilhørsforhold. Følelsen af samhørighed, og det at beskrive sig selv som en familie, som de gør i enhed #1, kan være en motivationsfaktor i forhold til at ville sikre det gode psykosociale arbejdsmiljø. Det, at gøre arbejdsmiljøarbejdet motiverende, kan vi se er vigtigt for mange af de ledere, som lykkes med at have bevægelse i arbejdsmiljøindsatsen. Det handler om at få

arbejdsmiljødrøftelsen ned på jorden, så medarbejderne føler, de kan byde relevant ind, og at de faktisk kan handle på de ting, der diskuteres. En motiveret medarbejdergruppe øger indsatsens chancer for succes, reducerer risikoen for at en leder gøres til flaskehals eller syndebuk, og styrker generelt enhedens evner til at håndtere de udfordringer, den måtte blive mødt med.

7.4.3 Forskelle og ligheder mellem de to første veje

Det gælder både for den systematiske vej og den autonome ad-hoc baserede vej med høj AKI-score, at involvering af medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet er en hjørnesteen.

Forskellen derimod synes særligt at ligge i måden hvorpå arbejdsmiljøarbejdet organiseres og inddragelsen finder sted. Ovenfor har vi vist, hvordan nogle enheder arbejder systematisk og formaliseret, mens andre løser problemerne, når de opstår, og altså mere ad-hoc.

Begge metoder kan skabe positive effekter, men det kan være forskelligt alt efter afdeling, gruppesammensætning og arbejdsorganisering, hvad der giver bedst mening. Det gælder både for den systematiske og ad-hoc vejen til arbejdsmiljøkompetence, at arbejdsmiljøarbejdet også bæres af medarbejderne. Der er dog forskel på, hvordan henholdsvis enhed #1 og enhed #3 bruger medarbejderinddragelse. I det systematiske arbejdsmiljøarbejde (enhed #3) inddrages medarbejderne gennem nedsættelse af arbejdsgrupper med udvalgte medarbejdere og tovholdere, og det planlægges i tæt samarbejde med TRIO'en. Rammerne for arbejdet styres altså top-down, mens indholdet langt hen ad vejen er bottom-up. I de mere autonome og ad-hoc-baserede enheder (fx enhed #1), ser vi en inddragelsesform, hvor medarbejderne selv tager ansvar for arbejdsmiljøet uden, at der er klare rammer og formelle strukturer for, hvordan det gribes an. I den autonome ad-hoc tilgang bliver initiativer og indsatser altså i højere grad igangsat af medarbejderne (bottom-up).

På tværs af de enheder, der er undersøgt i denne analyse, tegner der sig et mønster. Når arbejdspladser lykkedes i arbejdsmiljøarbejdet, er det ofte forårsaget af en systematisk og struktureret tilgang. Men vi ser også afdelinger, som formår at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø og er forholdsvis arbejdsmiljøkompetente, men med en mere ad-hoc-baseret tilgang til arbejdsmiljøarbejdet. De to tilgange har nogle betingelser for, hvornår de kan foretrækkes. Fx har antallet af medarbejdere i en afdeling betydning for, hvorvidt den rigtige vej til succes i arbejdsmiljøarbejdet er via en systematisk eller en ad-hoc tilgang. Jo flere medarbejdere, jo mere behov er der for systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Flere medarbejdere betyder ofte flere stemmer, holdninger og synspunkter, og af den grund er det vigtigt fx at undersøge problemerne i dybden, inden man går videre til handling. Af samme årsag, kan antallet af medarbejdere også udfordre den psykologiske tryghed i større afdelinger.

Større arbejdspladser og afdelinger, som fx enhed #3, kalder derfor i højere grad på et systematisk arbejdsmiljøarbejde ledet af en TRIO men stadig med høj grad af inddragelse fra medarbejderne for at sikre, at indsatserne er meningsfulde og dermed bæredygtige. Modsat, ser vi, at de systematiske processer og faste strukturer for arbejdsmiljøarbejdet i mindre teams og afdelinger er mindre vigtig. Her kan arbejdsmiljøudfordringerne nemmere håndteres, som de opstår.

7.4.4 Høj AKI-score som en skrøbelig honeymoon-effekt

Den sidste 'vej til succes' eller mulige forklaring på, at nogle af enhederne (#2 og #5) har en høj arbejdsmiljøkompetence ved baseline, kalder vi '*Arbejdsmiljøkompetence som skrøbelig honeymoon-effekt*'. I populære termer betegner en honeymoon-effekt eksempelvis en periode, hvor en ny afdelingsleder er blevet ansat, som giver medarbejderne en tro på, at forholdene vil blive forbedret. En effekt, som dog vil gå i sig selv igen i takt med, at medarbejderne erkender, at grundvilkårene i arbejdet består. I visse enheder har vi set en negativ udvikling i AKI-scoren, fra en relativt højt score til en middel score, som vi i kobling med vores kvalitative materiale bedst kan forklare som en form for honeymoon-effekt.

Den arbejdsmiljøkompetence, som muligvis er eller var til stede, er derfor skrøbelig på den måde, at den hviler på en tro og forhåbning om, at en ny leder kan løfte arbejdsmiljøet og løse problemerne. I sådanne tilfælde hviler den høje arbejdsmiljøkompetence altså ikke på et fundament af et stabilt arbejdsmiljøsystem, et kompetent TRIO-samarbejde eller fast implementerede procedurer og strukturer for, hvordan arbejdsmiljøet håndteres.

Denne fortælling baserer vi blandt andet på, at enhed #2 og #5 får den samme nye leder omkring baseline-måling efter en periode med et meget presset arbejdsmiljø og stor utilfredshed med ledelsen. Tiltrædelsen af en ny leder kan på daværende tidspunkt have skabt nogle positive forventninger og håb om, at den nye leder var det, som skulle til for at vende arbejdsmiljøet til det bedre – en form for *frelser*. En gruppedynamik som får en særlig mening, hvis man betragter den gennem Bion's (1961) psykodynamiske teoriramme. I en Bionsks tænkning vil man sige, at gruppen projicerer bekvemme billeder på lederen, fx at leder repræsenterer en frelser, som et led i en forsvarsmekanisme hos medarbejderne, der dulmer deres usikkerhed.

I dette konkrete tilfælde beskrives leder som lyttende til forskel fra den tidligere leder, og som en leder, der forsøger at være meget til stede blandt medarbejderne. Medarbejderne påskønner særligt den nye leders initiativ om hurtigt at afholde 1-1 samtaler med alle medarbejdere. Denne samtalerunde var især vigtig, da medarbejderne tidligere har haft oplevelser med ledere, som har trukket beslutninger ned over hovedet på medarbejderne – og ikke lyttede eller inddrog medarbejderne i væsentlige beslutninger, som havde betydning for arbejdet, som ifølge medarbejderne besværliggjorde løsningen af kerneopgaven. Den nye leder formår vha. disse 1-1 samtaler at signalere, at hun tager højde for de individuelle

medarbejderes behov og ønsker for et fremtidigt godt og tilfredsstillende arbejdsmiljø. Det, at den nye leder både forstår at lytte, se og anerkende medarbejdere på en måde, som den tidligere leder ikke formåede, kan være afgørende for medarbejdernes tro på, at den nye leder repræsenterer en løsning på deres forskellige arbejdsmiljøproblemer.

Ved follow-up målingen ser vi dog, interessant nok, at enhed #2 og #5 udvikler sig på meget forskellig vis. I enhed #2 falder arbejdsmiljøkompetencescoren i T2 relativt meget (-22). Samarbejdet i denne enhed beskrives som grundlæggende "dysfunktionelt" og "konfliktpræget". I enhed #5, hvor samme leder har entreret, forbliver arbejdsmiljøkompetencescoren dog stabil (-1). Modsat enhed #2 beskrives samarbejdet i enhed #5 da også som "godt" og "respektfuldt". Der er altså noget på spil her, som antyder at en høj arbejdsmiljøkompetencescore, for at være stabil, beror på samarbejdet i afdelingen og skal være respektfuldt og funktionelt. Casen her indikerer, at oplevelsen af en høj arbejdsmiljøkompetence, som målt på AKI, kan være skrøbelig, hvis den ikke korresponderer med en faktisk arbejdsmiljøpraksis, der er solidt indlejret i lokale systemer og kulturer. En god og velmenende leder kan ikke løfte arbejdsmiljøkompetencen alene. En åben og dialogfremmende ledelsesadfærd må betragtes som positivt, men det er ikke nok.

Gennem analysen af arbejdsmiljøarbejdet i enhed #2 kan man fremskrive den hypotese, at arbejdsmiljøkompetencen bliver skrøbelig, hvis den alene er funderet på en tro og en forventning om, hvad én enkelt leder kan bidrage med. En bæredygtig og stabil arbejdsmiljøkompetence er bredt indlejret i afdelingen og afhænger derfor også af medarbejdere, kulturen og den bredere organisation.

Honeymoon-effekt som følge af nyoprettet afsnit/afdeling

Enhed #6 kan udover at blive karakteriseret som systematisk også beskrives som en nyoprettet enhed i en større organisation. Enheden har ved baseline ca. 25 medarbejdere, og har på daværende tidspunkt eksisteret i ca. 1 år. Der er altså tale om en mindre afdeling, hvor alle er forholdsvist nye i afdelingen og i arbejdsfællesskabet. Afdelingens leder har fra start lagt stor vægt på medarbejdernes bidrag til afdelingens udvikling. Herudover er der tale om en erfaren leder, både fagligt og arbejdsmiljørelateret, der arbejder systematisk, både internt i TRIO'en, men også som følge af de formelle systemer og krav, der eksisterer i organisationen.

Som ovenstående bekræfter, er der altså et solidt fundament for et succesfyldt arbejdsmiljøarbejde. Det er derfor ikke overraskende, at enheden har en høj AKI-score ved baseline (71). Dog viser resultaterne, at enhedens score på arbejdsmiljøkompetence reduceres med 5 point ved follow-up. Faldet er så småt, at det i andre sammenhænge kunne blive tilskrevet måleusikkerhed.

Skulle man alligevel spekulere i hvad faldet i AKI scoren kunne skyldes, så kan vi også her fremhæve potentialet for en honeymoon-fase effekt. Vi bemærker fx, at medarbejderne fortæller, at de har søgt ind på den nye afdeling blandt andet grundet lederens gode ry og omdømme, men også fordi de var belastede af et presset og dårligt psykosocialt arbejdsmiljø i de afdelinger, de kom fra. Vi spørger blandt andet medarbejderne fra enhed #6, hvorvidt de kendte til lederen, inden de søgte stillingen, og her svarer de: *"Jeg vidste det godt, og jeg vidste godt, hvad hun stod for. Det var også noget af det, som tiltrak mig til stillingen"*.

Flere medarbejdere har altså søgt stillingen i enhed #6 i håbet om at få et bedre psykosocialt arbejdsmiljø, blandt andet grundet den leder, som skulle lede afdelingen.

Citat fra gruppeinterview med medarbejdere fra enhed #6

"Jeg kommer fra en afdeling, hvor der var fart på hele tiden. Vi er 42 medarbejdere, der er stoppet der blandt andet pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø. Jeg har set et kæmpe behov for at starte den her afdeling. Jeg har været på mange forskellige afdelinger, så jeg ved, at der er kæmpe behov for det her [oprettelsen af den nye afdeling]. Men jeg flyttede pga. et dårligt psykisk arbejdsmiljø, som man ikke gjorde noget ved."

Ovenstående medarbejdercitater fortæller altså, at flere har søgt væk fra et dårligt arbejdsmiljø og ind på en afdeling, hvor rammerne er markant anderledes (se nedenfor). Oplevelsen af det gode psykosociale arbejdsmiljø og den høje arbejdsmiljøkompetence kan altså både skyldes, at der er bedre rammer og arbejdsbetingelser på den nye afdeling, men kan også skyldes den honeymoon-effekt, som kommer af, at man bevæger sig ind i noget nyt og spændende, som man forestiller sig og forventer er bedre end det forrige. Nedenstående citater viser nogle af de arbejdsbetingelser, som medarbejderne beskriver som 'det gode' ved den nye afdeling modsat det, som de har oplevet på andre afdelinger. Medarbejderne er bekendte med PARA-spørgeskemaresultaterne, og forskeren har bemærket at afdelingen ligger flot på flere parametre i forhold til de benyttede referencetal.

Citat fra gruppeinterview med medarbejdere fra enhed #6

Interviewer: *"Hvad er det så, der fungerer så godt på denne her afdeling, som gør, at I har et godt psykisk arbejdsmiljø i dag?"*

Deltager 1: *"Man kan kun have de patienter/borgere, som der er plads til på afdelingen. Vi har ikke travlt. Man kan simpelthen udføre sine arbejdsopgaver på en ordentlig måde, som man kan være fagligt tilfreds med. Vi fungerer ikke bare som en travl banegård."*

Deltager 2: *"Der er ikke så meget brandslukning her. Der er tid til at komme hele vejen rundt. Man har tid til at gøre det man skal."*

Medarbejderne fortæller yderligere, at man tidligere har forsøgt at etablere denne afdeling, men det aldrig er lykkedes, og man har lukket afdelingen ned igen. Enhed #6 har eksisteret i

ca. 1 år og har derfor allerede eksisteret længere tid end de tidligere forsøg. Vi spørger dem, hvad det er, som gør, at det denne gang er lykkedes?

Citater fra medarbejdere i enhed 6#

"Jeg tror, at alle dem, som er blevet ansat, brænder for netop det her speciale. Noget af det, som jeg synes er fedt ved at arbejde her, er, at når den [afdelingen] er så ny, så har man noget at sige i forhold til udviklingen af afdelingen. Vi er alle sammen med til, at det her [afdelingen] skal lykkes. Vi får lov til at bruge vores kompetencer."

"Dem, der har søgt stillingen her, er også nogle, som gerne vil være med til at få afdelingen til at lykkes. Det er nogle meget motiverede mennesker, som har søgt arbejdet her. Det er nogle, som gerne vil sidde med ved bordet og få indflydelse."

Der er altså en fælles grundlæggende energi omkring oprettelsen og udviklingen af den her afdeling, som man kan forestille sig, har en effekt på afdelingens høje score på blandt andet AKI. Faldet med fem point i AKI er et beskedent fald, hvis man fx sammenligner med enhed #2. Det lille fald hos enhed #6 kan indikere, at honeymoon-effekten langsomt aftager, men de grundlæggende værdier og solide fundament, som afdelingen og arbejdsmiljøet bygger på, gør, at man ikke falder drastisk. For enhed #6 virker det nærmere som om, man har brugt den høje grad af momentum som byggesten for at arbejde videre med arbejdsmiljøet, og man har samtidig haft den erfarne og eksekverende leder, som kender systemet og har været i organisationen i mange år. Der er altså mange ting, som kan anskueliggøre, hvorfor enheden ikke er faldet mere da arbejdsmiljøarbejdet synes at stå på et solidt grundlag af medbestemmelse, motivation og tillid.

Med beskrivelsen af honeymoon-effekten i relation til arbejdsmiljøkompetence, anskueliggør denne analyse, hvordan en AKI-score i nogle tilfælde kan fluktuere relativt kraftigt på kort tid. Samtidigt indikerer analysen her, at arbejdsmiljøkompetence også er et subjektivt fænomen, der relaterer sig til *troen* på, at arbejdsenheden evner at forbedre arbejdsmiljøet.

7.4.5 Psykologisk tryghed et fælles træk

Størstedelen af enheder med høj AKI-score beskriver deres samarbejdskultur som præget af høj psykologisk tryghed og familiære kollegarelationer (enhed #1, #3 og #6). For én af enhederne (enhed #1) var det, at være en lille, tæt og sammentømret medarbejdergruppe med høj anciennitet og familiære relationer, afgørende for deres vej ind i det succesfulde arbejdsmiljøarbejde – den tillid, som eksisterer i disse relationer åbner blandt andet mulighederne for at tale åbent og ærligt og tage de nødvendige snakke, som kan være udgangspunktet for at identificere problemer i arbejdsmiljøet. Det betyder ikke, at der ikke kan være høj grad af psykologisk tryghed og tillid mellem kolleger på større afdelinger,

ligesom det at være en lille afdeling heller ikke vil være en sikker vej til psykologisk tryghed alle steder. Vi uddyber denne pointe i næste kapitel.

For at illustrere, hvordan arbejdsmiljøkompetence kan interagere med psykologisk tryghed, fremhæver vi et eksempel på en indsats, der blev gennemført i enhed #3. Her arbejder TRIO'en på inddragende og systematisk vis med arbejdsmiljøet og har psykologisk tryghed som et dedikeret indsatsområde. TRIO'en har arbejdet for at implementere og afprøve en rutinebaseret daglig dialogform, 'Stoppestedet', i afsnittet, som har til formål at sætte rammen for at medarbejderne i mindre grupper i løbet af en vagt afsætter 5 til 10 minutter til at drøfte enten vagten som helhed eller en bestemt situation, som har været svær følelsesmæssigt, socialt eller fagligt. Teknikken akkompagneres med en kort tekst, der forklarer at den rammesatte samtale skal fungere som *'et fortroligt rum, hvor alle tanker og refleksioner er tilladt. Her må man ikke bagatellisere sin kollegas oplevelse af en situation. Man skal være nysgerrig på sin kollegas oplevelse, og undlade at kritisere'*.

Denne samtaleteknik lægger altså op til, at medarbejderne skal være åbne omkring det, som har været svært, og som kan være svært at dele. Præmissen er netop, at alle tanker og refleksioner er tilladte i dette trygge rum. Lederen i enhed #3 beskriver initiativet som en måde at fremme den psykologiske tryghed i afdelingen samtidig med, at det er et værktøj til at håndtere de følelsesmæssige krav, som de dagligt står i. Lederen udtaler yderligere, at formålet er at *"signalere overfor nye medarbejdere, at det er legitimt at tale om svære ting"*.

Medarbejderne i enhed #3 beskriver selv, at lederens fokus på psykologisk tryghed fx gennem brugen af Stoppestedet, har været med til at skabe en kultur, hvor det er trygt og OK at tale om alt – *"Der er plads til alle følelser og reaktioner"*. Da man i begyndelsen indførte stoppestederne, var det hensigten, at stoppestederne skulle afholdes på bestemte tidspunkter i løbet af vagten, men efter at have afprøvet metoden i en periode, fandt man ud af, at de faste tidspunkter ikke fungerede for medarbejderne, da arbejdsdagen altid er uforudsigelig. Brugen af stoppestederne blev efterfølgende mere fleksibel, hvilket ifølge lederen også stillede større krav til medarbejderne om at få det gjort. Det afgørende var derfor at få implementeret disse stoppesteder som en fast del af kulturen og den daglige praksis. Dette er altså et eksempel på systematisk arbejdsmiljøarbejde, hvor man afprøver et initiativ og løbende evaluerer brugen og virkningen af indsatsen. Det er yderligere et eksempel på, hvordan man systematisk arbejder med emner som kultur og psykologisk tryghed, der i praksis kan virke svære at få hånd om.

De kvalitative data illustrerer hermed, hvordan psykologisk tryghed og de lokale kompetencer til at implementere arbejdsmiljøløsninger kan være tæt forbundne. En kobling mellem fænomener som kan anskueliggøres i PARA-projektets kvantitative analyser (se kapitel 6). Ovenstående kvalitative analyse indikerer, hvordan psykologisk

tryghed både er noget, som opstår naturligt i velfungerende medarbejdergrupper, men også er noget, som kan opdyrkes og vedligeholdes gennem systematisk arbejdsmiljøarbejde.

7.4.6 Leders betydning for arbejdsmiljøkompetencen

I forlængelse af ovenstående tre veje til en høj arbejdsmiljøscore, er det svært at komme udenom, at ledelsens tilgang til arbejdsmiljøarbejdet har stor betydning for mulighederne for succes. Resultaterne vist i kapitel 2 indikerede, at ledelseskvaliteten fra nærmeste leder har stor betydning for regionale medarbejders trivsel i arbejdet og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere er vigtigt for en vellykket arbejdsmiljøindsats lokalt på de regionale arbejdspladser.

Som vi så i kapitel 6, spiller ledelsen en stor rolle i medarbejdernes oplevelse af arbejdsmiljøkompetencen i afdelingen. Inden for arbejdsmiljøforskningen er 'ledelseskvaliteten' blandt andet beskrevet med udgangspunkt i lederens prioritering af trivslen, lederens evne til at kommunikere omkring målene i arbejdet, lederens evne til at håndtere konflikter og lederens evne til at motivere medarbejderne (Clausen et al., 2017). Ud fra dette perspektiv blev vi inspireret til at lave opdeling af enhederne, som førte til en fordeling af enhederne i to grupper, der var karakteriseret ved hhv. en positiv og en negativ ledelsesstil.

Tabel 7.2

Data sample på baggrund af arbejdsmiljøkompetencescore

| Negativ ledelsesstil | Positiv ledelsesstil |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Konfliktoptrappende dialogform• Tavshedsfremmende kommunikation• Laissez faire overfor rapporterede krænkelser• Anerkender ikke arbejdsmiljødiskursen• Negligerer arbejdsmiljøklager | <ul style="list-style-type: none">• Tilstede i arbejdsenheden• Lytter til medarbejderne• Omsorgsfuld• Uddelegerende• Involverende• Sætter krav og træffer nødvendige valg |

Det skal bemærkes, at ledelsesstil ikke er en fast iboende komponent i en leder. En ledelsesstil, eller mere generelt lederadfærd, er situationsafhængig, og udspringer af en given verbal og non-verbal interaktion mellem medarbejdere og ledere (Larsson, 2017). En ledelsesstil vil opstå i et samspil mellem lederens intentioner, måden intentionen kommunikerer på og medarbejdernes reaktioner på kommunikationen. Når relationen mellem medarbejdere og ledere belastes, skyldes det ofte kommunikationsbrister (Ajslev et al., 2020). Endvidere er ledelsesstil, og lederens generelle muligheder for at levere resultater, påvirket af den bredere kontekst for interaktionen, heri adgangen til ressourcer, teknologi

osv. (Grint et al., 2016). Ledelsesstil er altså et komplekst dynamisk fænomen (Uhl-Bien et al., 2007), der ikke kan attribueres til den enkelte leders kompetencer og intentioner alene. Opdelingen mellem negativ og positiv ledelsesstil er altså en noget grov opdeling. Formålet med at lave sådan en opdeling er dog at anskueliggøre, at der er mønstre i forskellene mellem måden, lederne agerer og bliver beskrevet samt imellem enheder, der scorer henholdsvis høj og lav på AKI. Den binære fremstilling har til formål at illustrere nogle yderpoler af typer af ledelsesadfærd som arbejdsmiljønormativt kan beskrives negativt og positivt. I de nedenstående afsnit uddyber vi observationerne, som denne beskrivelse bygger på.

I gennemgangen af enheder med lav AKI-score har vi fundet visse træk, som viser sig på tværs af nogle af enhederne. Det er ikke altid tilfældet, at vi identificerer negativ ledelsesstil hos enhederne med en lav AKI-score. Dog vurderer vi, at en variation af positiv ledelsesstil er tilstede alle de steder, hvor arbejdsmiljøkompetencescoren er høj.

Hvad betyder ledelsesstilen for udviklingen i arbejdsmiljøkompetence?

Tager man udgangspunkt i ovennævnte opdeling mellem en negativ og positiv ledelsesstil, kan det observeres, at resultaterne fra den kvantitative undersøgelse af arbejdsmiljøkompetence udvikler sig forskelligt mellem T1 og T2. Resultaterne viser, at enhederne i gruppen med negativ ledelsesadfærd (#7, #11 og #13) i gennemsnit udvikler sig med -6 point (med værdier der spænder fra -22 til +4) fra T1 – T2, mens enhederne i gruppen med positiv ledelsesstil (#8, #9 og #11) udvikler sig med +11,6 (med værdier der spænder fra +7 til +15).

Resultaterne tyder således på, at ledelsesstilen fra den nærmeste leder i en afdeling har stor betydning for arbejdsmiljøkompetencen og for den lokale arbejdsmiljøindsats. Samlet understøtter det kvalitative og det kvantitative materiale altså en hypotese om, at ledelsesstil er en væsentlig faktor i forhold til udviklingen af arbejdsmiljøkompetence og fastholdelsen af den i udfordrende tider fx i forbindelse med organisationsforandringer.

Negativ ledelsesstil

Ser vi først på den 'negative' ledelsesstil, som vi identificerer i enheder med lav arbejdsmiljøkompetence, bemærker vi visse træk, som vi gennemgår nedenfor.

Uhensigtsmæssig dialogform

Den 'uhensigtsmæssige dialogform' rapporteres bl.a. i enhed #7, den enhed i vores sample med den laveste AKI-score ved T1. Her beskriver en medarbejder i supportfunktionen, at lederen benytter sig af en '*militaristisk*' omgangstone over for medarbejderne. Det beskrives, at lederen kommunikerer uhensigtsmæssigt til medarbejderne; irettesættende og kommanderende. Det vurderes endvidere, at en konsekvens af denne kommunikationsform er et højt konfliktniveau i afdelingen og lav grad af følgeskab, hvilket bl.a. manifesterer sig i

implementeringsudfordringer, når nye tiltag introduceres. Enheden adskiller sig fra majoriteten af regionale arbejdspladser ved, at medarbejderne ikke er specialiserede og kommer med forskellige uddannelsesmæssige baggrund, heri ufaglærte. Supportfunktionen bemærker at dette forhold kan repræsentere en ledelsesmæssig udfordring, som har været medvirkende til den rapporterede negative leder-medarbejder dynamik.

Et andet udsagn, der går på leders kommunikation, beskrives i enhed #12. Her beretter medarbejderen om, hvordan en uheldig dynamik har udviklet sig over mange år, som er endt med at eskalere til konflikt. Medarbejderen beskriver afdelingen '*som en familie, som nogle steder er lidt dysfunktionel.*' Medarbejderen bemærker, at der er opstået en uheldig kultur, hvor små og store krænkelser er blevet en naturlig del af omgangsformen, som både ledere og medarbejdere tager del i.

Citat fra medarbejder fra enhed #12

Medarbejder: *"En af mine kolleger har fået at vide, at hun er det svageste led. Ikke af min leder men af en medarbejder. Men [leder] stopper det ikke. Vi har en leder, der bare siger; 'nå men hvis vedkommende ikke kan klare mosten'. Så bliver det lidt sådan, at den, der ikke råber højest, bliver hakket på. Det er sådan lidt folkeskoleagtigt."*

Medarbejderen beretter videre at flere, især nye, medarbejdere er blevet usikre på, hvad de må sige hvornår, som konsekvens af leders fremtoning. Det har fået konsekvenser, også for sikkerheden i afdelingen, hvor flere undlader at påtale fysiske arbejdsmiljørisici af frygt for at blive udskammet som svag.

Laissez faire

Mens ovenstående eksempel viser et eksempel på en laissez faire ledelsesstil hvor lederen ikke bare lader stå til men endda direkte bidrager til kränkelsen, så er der flere variationer over laissez faire ledelsesstilen, som ikke forekommer lige så negativt, men som dog stadig får konsekvenser for arbejdsmiljøarbejdet. Vi finder et eksempel på en laissez faire ledelsesstil i enhed #13, hvor vi forskere umiddelbart fornemmer, at lederne er positivt indstillet over for arbejdsmiljøarbejdet. De vil gerne gøre det godt. Samtidigt bemærker vi at lederne virker frustrerede over en fastlåshed i udviklingen af arbejdsmiljøet, som bl.a. er præget af konflikter medarbejderne imellem og klager over lederne. På medarbejdersiden hører vi samtidigt frustration over, at lederen ikke er mere aktiv i konfliktsagerne. Selvom lederen måske anerkender, at konflikterne sker, og at medarbejderne belastes af det, så formår lederen ikke at give den efterspurgte hjælp til at håndtere konflikterne.

At agere konfliktmægler, som leder, er en svær opgave. Det er følelsesarbejde og diplomati på én gang, hvor lederen uundgåeligt selv er investeret i konflikten, med egne sympatier og antipatier over for parterne og sagen. Det er dog en del af arbejdsmiljøarbejdet, og vores

observationer tyder på, at i de enheder, hvor arbejdsmiljøarbejdet er udfordret, undgår lederen ofte at involvere sig i konflikterne. Medarbejderne i enhed #13 beskriver et tilfælde af dette.

Citat fra medarbejdere fra enhed #13

Medarbejder 4: *Der formåede lederne ikke at sige 'hallo nu stopper vi'. Der er de nødt til at gå konsekvent til værks. Der synes jeg, at de nogen gange er lidt blødsøde. Det blev løst ved, at de blev rykket over til nogle andre grupper. Man flytter problemet. Her synes jeg, at lederne er nødt til at stoppe sådan en person. Der er nogle, som er nødt til at sætte personen på plads.*

Interviewer: *Hvad gjorde [leder], da du ringede og fortalt om episoden [konflikt]?*

Medarbejder 4: *Hun sagde, at det var helt i orden, at jeg var gået hjem, og hun var glad for, at jeg havde ringet. Vores leder ved det jo godt, det er bare som om, at der ikke rigtig bliver gjort noget. Men det er også svært for hende [leder] at gøre noget.*

Interviewer: *Sagde [leder], hvad [leder] ville gøre ved det? Har I samlet op på det?*

Medarbejder 1: *Der sker ikke [noget].*

Medarbejder 4: *Jamen vi skulle have fulgt op på det, os tre. Men det er bare aldrig blevet til noget. Der mangler noget kraft fra lederens side til at få løst de problemer, fordi vi kan ikke løse det selv.*

En sidste og ekstrem grad af laissez faire ledelse beskrives i en af enhederne, hvor lederen var fraværende både fysisk og mentalt. Den fraværende leder endte her med at sygemelde sig. Mens vi ikke har fået rapporteret detaljerne om lederens adfærd op til sygemeldingen, så er mønsteret at enheden har 'manglet kurs', der er 'opstået splid i medarbejdergruppen', og enheden har haltet i forhold til 'rekruttering og fastholdelse'. Enheden er endt med at blive lukket ned og medarbejderne omplaceret til andre enheder. En påmindelse om lederens betydning for enheds sammenhængskraft.

Anerkender ikke arbejdsmiljødiskursen

Forskerne bemærker, at ved to af de pågældende enheder med lav AKI-score, rapporteres det samtidigt, at leder ikke anerkender den gængse arbejdsmiljødiskurs. Arbejdsmiljødiskursen kan forstås som et slags derivativ af arbejdsmiljøarbejdets vidensgrundlag, eller episteme, diskuteret i kapitel 3. En diskurs som mange private og offentlige virksomheder i dag udtrykker offentlig opbakning til.

En intern arbejdsmiljøkonsulent beretter om sit besvær med at trænge igennem med sin rådgivning til en af de pågældende enheder (enhed #7), som ikke bare har en lav AKI-score, men som også kæmper med driftsmæssige og arbejdsmiljømæssige problemer. En arbejdsmiljøkonsulent i organisationen bemærker, at pågældende leder ikke lader til at købe

ind på ideen om at skulle arbejde grupperettet og organisatorisk med krænkelser. Det rapporteres, at lederens holdning snarere er *'de kan jo bare sige fra'*, når der sker krænkelser.

I enhed #12, som ligeledes scorer lavt på AKI, og hvor medarbejderne giver udtryk for et belastet arbejdsmiljø, fortæller en medarbejder, at lederen både agerer *laissez faire* over for den negative adfærd, men også frabeder sig ansvaret for at træffe beslutninger i forhold til nogle fundamentale spørgsmål vedrørende medarbejdernes sikkerhedsadfærd. Lederens holdning er, at medarbejderne selv skal træffe beslutninger om sikkerhedsadfærd fremfor at implementere faste procedurer.

I de to tilfælde ser vi på forskellig vis, at selve arbejdsmiljødiskursen udfordres af lederen. Med denne observation bemærker vi, at arbejdsmiljøkompetence i praksis bærer med sig en komponent af viden om arbejdsmiljø i gængs forstand, og hvordan manglende anerkendelse af arbejdsmiljødiskursen kan knytte an til en *laissez faire* tilgang til arbejdsmiljøproblemer. Hvis lederen ikke ser, der er et problem, hvorfor så gøre noget?

Hvor arbejdsmiljødiskursen er let at beklæde sig med i tale, så er det selvfølgelig noget andet at udleve den i praksis. Mens det er let at pege fingre af ledere, som viger fra at efterleve alle arbejdsmiljødiskursens idealer, så er det vigtigt at bemærke, at der er mange grunde til at ledere miskrediterer dele af arbejdsmiljødiskursen eller taler sig omkring den. Nogle ledere er måske imod og har velovervejede grunde til det; måske er man af den opfattelse, at arbejdsmiljøindsatser tager tid fra driften og leverer mangelfulde resultater. Sådant et rationale er måske erfaringsbaseret og svært at røkke ved. Andre ledere er måske enige i det meste inden for arbejdsmiljødiskursen, men oplever også, at det ansvar de sidder tilbage med på baggrund af det, er meget stort. Her kommer sådan noget som krænkelser mellem medarbejdere ofte op, som noget ledere har svært ved at håndtere, og som de måske også har svært ved at forstå, især i disse tider, hvor krænkeldebatten har taget fart og har flyttet sig langt på kort tid. Her sidder lederen måske med en fornemmelse af, at der ikke er nogen grænser for det, som en leder skal forholde sig til af mellemværender mellem medarbejderne, og af den grund kan lederen føle behov for at udtrykke forbehold for arbejdsmiljødiskursen. Ledere, der ikke anerkender arbejdsmiljødiskursen, agerer altså ikke nødvendigvis i ond tro. Ledere har deres grunde, til at gøre og sige det, de gør.

Opsummerende. Det er værd at bemærke, at vi observerer flere ledere, der enten optræder *laissez faire* og/eller udtrykker manglende anerkendelse af arbejdsmiljødiskursen hos enheder med lav AKI-score. Dette mønster finder vi ikke i enhederne med høj AKI-score. Om det er frustration og svære ledelseskår, der driver ledere til at vige uden om arbejdsmiljødiskursen eller, om det er ledernes manglende anerkendelse af arbejdsmiljødiskursen, der driver lederne til at få problemer i deres enheder, kan vi ikke udtale os om på baggrund af dette studie.

Positiv ledelsesstil

I de afdelinger, hvor vi observerer en høj arbejdsmiljøkompetence, ser vi en anden og mere anerkendende ledelsesstil. I disse afdelinger bemærker vi, at lederne generelt anerkender arbejdsmiljødiskursen. De går altså op i at forstå sig på det psykosociale arbejdsmiljø og gøre det rigtige. De går aktivt ind i arbejdsmiljøproblemerne og forsøger efter bedste formåen at løse dem. Og sidst men ikke mindst karakteriseres lederne i samtlige enheder som involverende og lyttende.

Nøgleord, der knytter sig til ledelsesstilen i enheder med høj arbejdsmiljøkompetence, når man kigger på tværs af enheder med en høj arbejdsmiljøkompetence er nedenstående:

- Lyttende
- Opmærksomme
- Arbejdsmiljøorienterede
- Anerkendende
- Handlingsorienterede
- Samarbejdende
- Overholder aftaler
- Klart kommunikerende
- Mæglende
- Progressiv
- Synlig

I tre enheder beskrives lederne fx som 'arbejdsmiljøprioriterende', 'involverende' og 'dialogfremmende'. I andre enheder fremhæver medarbejderne også, at deres leder er handlingsorienteret, progressiv, motiverende og initiativrig, og at lederen prioriterer arbejdsmiljøet højt, og betragter det som en væsentlig del af sin opgave som leder. I disse tilfælde har lederen en tæt dialog med medarbejderne og sørger for at handle på de arbejdsmiljøproblemer, der måtte vise sig i enheden. Og lederens måde at gå til arbejdsmiljøarbejdet på bidrager til at skærpe medarbejdernes motivation for at bidrage positivt ind i indsatsen for at skabe og vedligeholde et godt psykosocialt arbejdsmiljø.

For at tegne et mere sammenhængende billede af den type af leder, der beskrives ovenfor, som kan fremstå fragmenteret, vælger vi at fremhæve én leder, fra enhed #3, som fremstår særligt arbejdsmiljøkompetent – både målt på AKI-score og i forskernes kvalitative vurdering. Denne leder beskrives af medarbejderne som kompetent og sympatisk, og hvor arbejdsmiljøkompetenceindeksscoren er 74 ved T1. Vi benytter os af et uddrag fra et fokusgruppeinterview med enhedens medarbejdere, hvor medarbejderne beskriver deres leder. Vi har udvalgt en bid fra interviewet, som fremstår særligt illustrativt, og som hjælper os med at sætte ord på, hvordan den positive ledelsesstil ser ud i praksis.

For det første fremhæver medarbejderne lederens villighed til både at *lytte* og *tage handling*.

Citater fra medarbejderinterview om den positive ledelsesstil fra enhed #3

Medarbejder 1: *Altså, [vores leder] handler på det.*

Medarbejder 2: *Ja man bliver hørt. Hver gang jeg går ind til hende, så føler jeg, at jeg bliver hørt.*

Medarbejder 3: *Ja men hun hører ikke kun. Hun handler også på det.*

Medarbejder 1: *Hun har en vilje til at gøre noget.*

Medarbejder 2: *Ja det kan godt være hun ikke kan gøre noget, men hun kan i hvert fald give det et forsøg.*

[...] Hun strækker sig langt for os. Og derfor vil man også gerne strække sig langt for hende.

Medarbejderne understreger hermed, at det der påskønnes hos lederen, er den dobbelte evne til både at være i dialog med medarbejderne på en måde, der gør, at de føler sig hørt og forstået. Men ikke kun det. Medarbejdernes erfaring er også, at lederen gør noget på baggrund af samtalerne. Den positive ledelsesstil er altså mere end blot det, der ligger i dialogen. Det er også den effekt, som lederen formår at skabe på baggrund af dialogen. Kombinationen af dialogformen, handlingerne og den tilsyneladende handlevillighed skaber det, man kan kalde for en positiv reciprocitetsspiral, en villighed hos medarbejderne til at bidrage med mere, fordi de oplever, at lederen bidrager. Hermed ser man konturerne af, hvordan den kollektive arbejdsmiljøkompetence kan ansføres af en motiverende lederfigur. Dernæst fremhæver medarbejderne lederens systematik og evne til at følge op.

Citater fra medarbejderinterview om den positive ledelsesstil fra enhed #3

Medarbejder 4: *Hun er meget flittig ved vores MUS-samtaler. Og det er jo ikke sådan, at hun glemmer det*

Medarbejder 3: *Ja hun har et vanvittigt godt overblik.*

[...]

Medarbejder 1: *Der bliver set muligheder og løsninger på tingene.*

[...]

Medarbejder 3: *Hun er jo enormt effektiv på flere planer. Fx hvis man har brug for en [fysisk] dør, så kommunikerer hun helt præcis processen for at få den dør, og hvornår vi kan forvente, der sker noget.*

Her ser vi en anden side af den positive ledelsesstil, som har at gøre med opfølgning på aftaler og tidligere samtaler. Om det bemærkede overblik skyldes en særlig kognitiv kompetence eller gode opfølgningssystemer, beretter historien ikke noget om. Det er dog værd at bemærke, at den systematik, der antydes her, påskønnes af medarbejderne, og koblet med den handlingsorienterede tilgang kan man se konturerne til en oplevelse af sammenhæng hos medarbejderne i afdelingen, hvor samtaler og handlinger binder sig sammen på tværs af tid og rum, hvilket muliggør en fornemmelse af kollektiv kontinuerlig problemløsning og fremdrift forhold til

Derudover fremhæver medarbejderne *lederens bidrag til at skabe en rummelig kultur i afdelingen.*

Citater fra medarbejderinterview om den positive ledelsesstil fra enhed #3

Medarbejder 2: *I bund og grund har hun også skabt, og det har vi jo også imellem hinanden, det der med, der er ikke noget, der er tabubelagt. Vi står i så mange pressede situationer. Vi reagerer jo ikke ens på tingene, men der er plads til det hele, til alle følelser.*

Medarbejder 1: *Og en accept af det og på de forskellige reaktioner på at være her.*

Medarbejder 2: *Ja der bliver ikke kigget skævt til nogen.*

Lederen krediteres som skaber af noget, som medarbejderne har imellem sig – den åbne kultur, hvor medarbejderne kan tale frit om det, der er svært. Lederen arbejder aktivt for at fremme denne kultur med et væld af små og store indsatser. Medarbejderne fremhæver dog også, at da lederen overtog afdelingen var der et godt udgangspunkt. Lederen har altså ikke skabt denne kultur alene, men har udviklet på den. I lyset af arbejdsmiljøkompetencebegrebet og de koblinger til de forskellige psykosociale arbejdsmiljøparametre, vi fremhævede i kapitel 6, så ser vi her medarbejderne sætte ord på, hvad det betyder for dem. Vi får her en fornemmelse af, hvordan den positive ledelsesstil fremmer et fundament af tryghed i en gruppe, som gør arbejdsmiljøarbejdet lettere. Med det forstår vi, at den gensidige accept og den kollektive villighed og tryghed i forhold til at ytre sig, gør det nemmere for ledere og medarbejdere at opdage problemer tidligt. Ligesom at risikoen for konflikter med rod i misforståelser og mistillid må antages at begrænse sig som funktion af gruppens tryghed. Mens lederen måske ikke bærer det endelige ansvar eller skal have æren for denne kultur, så får vi her beretningen om, at lederen influerer kulturen og kan arbejde med den aktivt.

Den sidste ting, som medarbejderne fremhæver, er, at lederen *"ikke er berøringsangst"*, hvilket eksemplificeres på en måde, som måske forekommer lidt bemærkelsesværdig i denne kontekst af arbejdsmiljø. Medarbejderne insinuerede nemlig, at den manglende berøringsangst relaterede sig til medarbejderafskedigelse.

Citater fra medarbejderinterview om den positive ledelsesstil fra enhed #3

Medarbejder 5: *Det gælder jo både fagligt [at hun handler red.] men også i forhold til sygefravær. Det var højt, da hun startede, men det fik hun ryddet op i. Det var jo til kæmpe gavn for også os. At der blev ryddet op, og at nogen blev ... sorteret fra.*

Medarbejder 1: *Hun er ikke berøringsangst. Altså, "det her fungerer ikke", og så gør hun noget.*

Medarbejder 1: *Hun vil os. Hun banker i bordet, så der kan skaffes midler til os.*

[...]

Medarbejder 3: *Hun vægter TRIO-samarbejdet utroligt højt.*

Det er en kendt sag, at et højt sygefravær hos et par medarbejdere i en enhed kan belaste resten af enhedens arbejdsmiljø og kerneopgavehåndtering betydeligt. Mens man i arbejdsmiljødiskursen behandler sygefravær som noget, der skal stoppes gennem

motivation, et sundt fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø, så vil en leder også skulle engagere sig i HR-diskursen og overveje, hvordan den rette bemanning sikres til gavn for både det fælles arbejdsmiljø og enhedens samlede drift forhold til De to diskurser støder sammen for en leder, som står med det praktiske problem, at en eller flere medarbejdere fx lægger sig syge hyppigere end enheden kan tolerere. Hvordan lederen håndterer sådan et problem vil være situationsafhængig, og nogle gange vil enhedens medarbejdere danne mening omkring håndteringen på en måde, der styrker lederens anseelse i enheden og andre gange det modsatte. I dette tilfælde ser vi, at medarbejderne fremhæver lederens evne til at få nogen 'sorteret fra' som noget positivt. Mens dette langt fra er den historie, man møder alle steder, at medarbejdere påskønner, at ledere ikke er bange for at sortere medarbejdere fra, så bemærker vi her, at det er lykkedes lederen at gennemføre aktionen på en måde, hvor historien er faldet ud til den positive side. Dét, der er værd at bemærke her, er dog, at eksemplet fremhæves for at eksemplificere over for os forskere, at medarbejderne påskønner, at ledere ikke er berøringsangst. En variation over den handlekraftige leder, er den leder, der også tør handle, selv når det er svært.

7.4.7 Opsamling om ledelsesstil

Analysen af de fælles karakteristika ved de to veje til succesfuldt arbejdsmiljøarbejde viser således, at medarbejderinddragelse og –motivation, psykologisk tryghed og en 'positiv', inddragende ledelsesstil er vigtige forudsætninger for en høj arbejdsmiljøkompetence på regionale arbejdspladser. Resultaterne peger således på vigtige opmærksomhedspunkter i forhold til at skabe forudsætningerne for en effektiv arbejdsmiljøindsats på regionale arbejdspladser.

7.5 Opsummering om veje til arbejdsmiljøkompetence

Med udgangspunkt i vores kvantitative data har vi i dette kapitel præsenteret en kvalitativ analyse af, hvordan det ser ud, der hvor AKI-scoren er høj på regionale arbejdspladser. Heri har vi beskrevet tre observerede veje til en høj AKI-score samt nogle særlige positive og negative ledelsesstile, der har vist sig i enheder med henholdsvis høj og lav AKI-score.

Den systematiske vej til en høj arbejdsmiljøkompetence er den hyppigst forekommende. Enheder med høj AKI-score, der organiserer arbejdsmiljøarbejdet ad den systematiske vej, er karakteriseret ved at have drøftelser af arbejdsmiljøforholdene, der ligger inden for formaliserede møderækker. Udviklingen og implementeringen af arbejdsmiljøløsninger er her projektor organiseret, med uddelegering af ansvar, aftaler om deadlines og indbyggede læringsloops, så løsningerne testes og justeres før endelig implementering. Den systematiske vej til en høj arbejdsmiljøkompetence kræver, at lederen faciliterer rammerne for arbejdsprocesserne men også, at lederen til tider sætter substansen af arbejdsmiljøarbejdet frit, så medarbejderne selv er med til at udvikle, forhandle og implementere løsningerne.

Enheder med høj AKI-score, der organiserer arbejdsmiljøarbejdet ad den autonome og ad-hoc baserede vej forekommer mindre hyppigt, men kan vise sig meget effektiv. Denne tilgang praktiseres de steder, hvor arbejdsmiljøgruppen operer løsrevet fra organisationens øvrige arbejdsmiljøledelsessystemer og ej heller finder behov for at formalisere arbejdsmiljøarbejdet for egen brug. Her vil ledere og medarbejdere løbende, og på ad-hoc basis identificere arbejdsmiljøproblemer og sætte ind over for dem på fleksibel vis. Tilgangen ser ud til at fungere bedst i mindre arbejdsenheder, hvor afstandene er korte, og hvor forholdene tillader at kommunikationen kan flyde naturligt mellem medarbejderne.

Afslutningsvist har vi sandsynliggjort, hvordan en høj AKI-score også kan forekomme på baggrund af et flygtigt håb om bedring, fx efter indtræden af ny leder. I disse tilfælde må man forvente, at AKI-scoren på sigt vil stabilisere sig på et niveau, der reflekterer afdelingens reelle evne til at håndtere arbejdsmiljøproblemerne kollektivt. Denne vej til høj AKI-score minder samtidigt om, at en AKI-score ikke kun reflekterer et faktisk forhold i afdelingen, men også medarbejdernes vurdering af afdelingens kollektive evne til at håndtere deres udfordringer.

Kapitel 8: Muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen

I dette kapitel vil vi sammenstille og bygge videre på de tværgående analyser i kapitel 5 og kapitel 7 og se nærmere på betydningen af en række kontekstuelle faktorer, der i arbejdspladsforløbene har vist sig at have stor betydning for de regionale arbejdspladsers muligheder for at gennemføre effektive arbejdsmiljøindsatser. På baggrund af analyserne peger vi endvidere på handlemuligheder i relation til de respektive kontekstuelle faktorer, der kan fungere som muliggørende og begrænsende faktorer i forhold til arbejdsmiljøindsatsen. Handlemulighederne peger på forskellige opmærksomhedspunkter, som hver især kan have betydning for at virkeliggøre guidelines og gennemføre effektive arbejdsmiljøindsatser, og som derfor hver især kan være med til at understøtte en positiv udvikling i arbejdsmiljøkompetencen på regionale arbejdspladser. Vi kommer ind på kontekstuelle faktorer inden for følgende overskrifter:

- Medarbejderinddragelse
- En systematisk og lærende tilgang
- At opbygge samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne
- Tids- og læringsrum

8.1 Medarbejderinddragelse

Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere er helt centralt for en effektiv indsats omkring det psykosociale arbejdsmiljø, og medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøprocesser er netop en af de centrale anbefalinger i PARA-projektet. En af udfordringerne for arbejdsmiljøindsatsen på arbejdspladser i Danmark er at skabe den fornødne opbakning til indsatsen fra medarbejderne, som gør at arbejdsmiljøindsatsen får det momentum, der skal til for at skabe positive forandringer i det psykosociale arbejdsmiljø. Vores analyser viser, at der er en række forhold på arbejdspladsen, der kan have betydning for, i hvor høj grad medarbejderne involverer sig i arbejdsmiljøindsatsen. I det følgende beskrives centrale elementer, som er medvirkende til at understøtte medarbejderinddragelse, og som endvidere har betydning for i hvilket omfang, inddragelsen også fører til egentlig indflydelse:

- Psykologisk tryghed og arbejdsmiljøindsatser
- Arbejdspres og medarbejderdeltagelse
- Meningsfulde arbejdsmiljøindsatser
- Samarbejde mellem ledere og medarbejdere i arbejdsmiljøindsatsen

8.1.1 Psykologisk tryghed og arbejdsmiljøindsatser

I kapitel 6 så vi en høj grad af samvariation mellem arbejdsmiljøkompetence og psykologisk tryghed. I den kvalitative undersøgelse af arbejdsmiljøindsatserne i de enkelte afdelinger har

forskerne på tæt hold fået indblik i betydningen af samarbejdsformer, kommunikationsformer og interaktionsformer inden for de enkelte afdelinger, hvilket understreger, at resultaterne af arbejdsmiljødialogen i høj grad bliver præget af disse forhold. Således oplevede vi, hvordan man i nogle afdelinger med stor åbenhed brugte arbejdsmiljødialogen til at levere gensidig feedback, og gik fra møderne med klart definerede planer for næste skridt i arbejdsmiljøindsatsen. Andre steder oplevede vi, at ledere og medarbejdere blev defensive og fik travlt med at placere ansvaret for arbejdsmiljøproblemerne hos andre end dem selv, hvilket blandt andet resulterede i, at det blev svært at lave klare aftaler om arbejdsmiljøindsatser.

Disse observationer indikerer, at den psykologiske tryghed i afdelingen er af stor betydning for mulighederne for at inddrage medarbejderne i arbejdsmiljødialogen på en konstruktiv måde. Hvis der er en høj grad af psykologisk tryghed i en afdeling, vil medarbejderne kunne indgå i en tillidsfuld dialog, hvor de åbent kan sætte ord på de problemstillinger, de oplever i deres arbejdsmiljø og diskutere mulige løsninger uden frygt for sanktioner fra ledere eller kolleger. 'Kvaliteten' af relationerne mellem medarbejdere og ledere i en afdeling har således stor betydning for, i hvor høj grad det er muligt, succesfuldt, at involvere medarbejderne i arbejdsmiljøarbejdet. Og man kan sige, at det er en forudsætning for det lokale arbejdsmiljøarbejde, at der er en vis grad af tillid i afdelingen.

En udfordring ved fænomenet psykologisk tryghed er, at det ligesom tillid og social kapital er vanskeligt at bygge op, hvis man ikke har det i forvejen. Tillid og psykologisk tryghed er dynamiske størrelser, der langsom bygges op på deres eget fundament af bekræftende relationer over længere tid. At udstille sine egne mulige fejl, sin sårbarhed, sin mulige uformåen, forudsætter tillid til, at en given leder eller kollega, vil udvise forståelse og indtage en undersøgende tilgang, med henblik på fx at udvikle konkrete faglige tilgange til at løse kerneopgaven. Erfaringerne fra de kvalitative forløb viser, at medarbejdernes egne undersøgelser af den *konkrete* faglighed og arbejdet med kerneopgaven indeholder et potentiale for at bygge sådan et fundament af gensidig tillid. Dette kan fx ske ved at tage fat i dilemmasituationer.

8.1.2 Arbejdspres

For en række af de deltagende arbejdspladser har projektet vist, at et højt pres også kan have stor betydning for medarbejdernes mulighed for at indgå i arbejdsmiljøindsatsen. Det kan udfordre arbejdspladsernes mulighed for at sætte fokus på arbejdsmiljøarbejdet på mindst to afgørende måder:

- Det kan være udfordrende at skabe den fornødne tid og det fornødne rum til at organisere arbejdsmiljøarbejdet, fx tid til styregruppemøder, løbende organisering af styregruppemøder, afse ressourcer til projektledelse mv.
- Det bliver vanskeligt at inddrage medarbejdere i at deltage i de nødvendige aktiviteter, der skal til for at gennemføre bæredygtige arbejdsmiljøindsatser.

Disse problemstillinger kan bidrage til at skabe vanskeligheder med hensyn til at sikre bæredygtige aktiviteter i forbindelse med arbejdsmiljøindsatsen. I mange situationer er mødekvaliteten blevet udfordret af, at deltagere i styregruppen har deres opmærksomhed flere steder på en gang. Vi har fx oplevet, at dele af styregruppen kun deltager i et udsnit af møderne, fordi de er nødt til at bevæge sig frem og tilbage mellem opgaveløsning og møder, der har fokus på udviklingsopgaver. På samme måde har aktiviteter, der involverer medarbejdere, også ofte været præget af ændringer, aflysninger og afbud pga. sygdom, pludselige ændringer i gennemførelse af kerneopgaven, som har gjort at ledelsen har måtte reorganisere og kalde medarbejdere ind, som ellers var allokert til arbejdsmiljøarbejdet og de tilhørende indsatser med inddragelse af medarbejdernes viden og erfaring.

For at kunne indfri anbefalingen om medarbejderinddragelse – og dermed sikre reel indflydelse – skal ledere og medarbejdere i fællesskab forpligte sig på at gøre en fælles indsats og sikre, at der skabes den fornødne tid og det fornødne rum til, at arbejdsmiljøindsatsen kan føre til faktiske forbedringer af arbejdsmiljøet.

8.1.3 Meningsfulde arbejdsmiljøindsatser

En tredje barriere for involvering af medarbejderne kan relatere sig til erfaringer fra tidligere arbejdsmiljøindsatser. På flere afdelinger har medarbejdere været tøvende i deres vilje til at svare på undersøgelsens spørgeskema og til at engagere sig i arbejdsmiljøindsatsen, da de fra tidligere forløb har erfaring med, at der ikke følges op på resultater fra spørgeskemaundersøgelsen eller, at der ikke følges op på de eventuelle indsatser, der sættes i gang. Erfaringerne fra PARA viser, at genuin involvering af medarbejderne i arbejdsmiljøprocessen fx i dialoger om arbejdsmiljø og udvikling af prøvehandling, ofte er en stærk motor for udvikling af medarbejdernes engagement og motivation til at bidrage til arbejdsmiljøindsatsen. Dette har en stærk sammenhæng med medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdsmiljøindsatserne. Som det er fremgået af kapitel 4 og 5, spiller den arbejdspladsnære kontekst en stor rolle for hvilket rum og hvilken tid, der kan skabes omkring arbejdsmiljøarbejdet. Og i kapitel 6 og 7 fremgik det, at der tilmed er store forskelle på arbejdsmiljøkompetencen i de forskellige afdelinger, der har deltaget i PARA-projektet – også inden for den samme organisatoriske kontekst – og det implicerer også, at det er muligt at 'løfte' arbejdsmiljøkompetence og medarbejdernes motivation for at involvere sig i og støtte op om arbejdsmiljøindsatsen – og i den forbindelse kan de guidelines, der er blevet udviklet i forbindelse med PARA-projektet spille en vigtig rolle.

Dette løft kan blandt andet faciliteres af, at man går systematisk og lærende til værks i arbejdsmiljøindsatsen (se også nedenfor) ved at følge PARA-procesguideline og de tre PARA-anbefalinger om medarbejderinddragelse, tilpasning til arbejdspladsen og klar og tydelig kommunikation. På den måde bliver arbejdsmiljøindsatsens forløb og effekter tydelige, hvilket igen kan bidrage til at motivere medarbejderne til at involvere sig i

fremtidige indsatser for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø – og derigennem også udvikle arbejdsmiljøkompetencen og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i afdelingen.

8.1.4 Samarbejde mellem ledere og medarbejdere i arbejdsmiljøindsatsen

Som beskrevet oven for, er samarbejdet om arbejdsmiljøindsatserne mellem ledere og medarbejdere vigtigt i forhold til at sikre, at arbejdsmiljøindsatserne fører til faktiske forbedringer af arbejdsmiljøet. Resultaterne fra de analyser, der blev præsenteret i kapitel 6 og 7, viste en tydelig sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af 'ledelseskvaliteten' hos deres nærmeste leder og arbejdsmiljøkompetencen i arbejdsenheden. Resultaterne peger blandt andet på, at afdelinger med ledere, der blandt andet formår at være nærværende, lyttende, involverende og omsorgsfuld, men som alligevel stiller krav og træffer de 'nødvendige' beslutninger, også vil have en større chance for at udvise en høj arbejdsmiljøkompetence. Det samme gælder for afdelinger, hvor lederen bidrager til at gøre arbejdsmiljøarbejdet nærværende og meningsfuldt, og hvor lederen går systematisk, proaktivt og handlingsorienteret til værks i arbejdsmiljøindsatsen.

Relationen mellem ledere og medarbejdere er således meget vigtig i forhold til at skabe et godt samarbejde om arbejdsmiljøindsatsen og en høj arbejdsmiljøkompetence i arbejdsenheden. En ledelsespraksis, der følger ovenstående, kan forventes at fremme den psykologiske tryghed blandt medarbejderne og skabe grundlag for, at medarbejderne oplever det meningsfuldt at byde aktivt ind i arbejdsmiljøindsatsen.

8.1.5 Handlemuligheder

For at understøtte en inddragelse af medarbejderne, der fremmer samarbejdet om psykosociale arbejdsmiljøindsatser, kan vi identificere følgende handlemuligheder:

- Gennemfør arbejdsmiljøindsatser med afsæt i PARA's procesguideline.
- Vær opmærksom på, at både ledere og medarbejdere har ansvar for en god proces omkring arbejdsmiljøindsatsen, men også at lederen har et særligt ansvar og en særlig rolle.
- Kommunikér løbende klart og tydeligt til kollegerne om arbejdsmiljøindsatserne.
- Lav klare aftaler om medarbejdernes deltagelse i processer: forberedelse og planlægning af aktiviteter er afgørende.
- Skab det nødvendige rum for, at medarbejderne kan engagere sig i arbejdsmiljøindsatsen.
- Overvej betydningen af den psykologiske tryghed for medarbejdernes deltagelse i både dialoger og konkrete indsatser.
- Prioriter indsatser og prøvehandlinger tæt på faglighed og kerneopgave og pas på med at sætte for mange indsatser i gang på en gang.

8.2 En systematisk og lærende tilgang

Ligesom i arbejdet med forandring kan der i forbindelse med arbejdsmiljøindsatser skelnes mellem store, strategiske og langsigtede arbejdsmiljøindsatser, der kræver styregruppe, handleplaner og systematiserede indsatser på den ene side og på den anden side små eksperimenterende dagligdags prøvehandlinger, som måske ovenikøbet blot foregår som upåagtede eksperimenter med afsæt i faglige dialoger eller afprøvning af faglige redskaber i dagligdagens løsning af kerneopgaver. Selvom det kan være nyttigt at skelne imellem sådanne typer af indsatser, vil de i praksis oftest blive flettet ind i hinanden. Samtidig kræver det altid en vis portion systematik at arbejde lærende og en god portion lærende respons at praktisere systematik. Arbejdspladserne i PARA har, som det er fremgået af de forrige kapitler, praktiseret både-og: Både systematik og lærende tilgang, både større handleplaner og en række inkrementelle prøvehandlinger. I det følgende peges på den baggrund og de handlemuligheder, der kan understøtte arbejdspladsens handlekompetence på såvel det systematiske som det læringsorienterede.

8.2.1 Systematik i arbejdsmiljøarbejdet

Fra forskningen er det en generel anbefaling, at arbejdspladserne er systematiske i deres arbejdsmiljøarbejde, forstået på den måde at arbejdspladserne lokalt etablerer et operationelt organ med deltagelse af ledere og medarbejdere, der kan lede og drive arbejdsmiljøarbejdet. På regionale arbejdspladser er det typisk en TRIO eller en arbejdsmiljøgruppe, som er integreret i MED-systemet. Det operationelle arbejdsmiljøorgan har til ansvar at orkestrere en løbende proces, hvori arbejdsmiljøproblemer undersøges dybdegående, forbedringsplaner udvikles, løsninger implementeres, effekten monitoreres og løsningen justeres. Det er nærliggende at antage, at arbejdsmiljøkompetence hænger sammen med enhedernes systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

Analysen i kapitel 7 viste, at medarbejdere i arbejdsenheder, der scorer højt på skalaen om arbejdsmiljøkompetence, ofte oplever, at de i deres arbejdsenhed lever op til anbefalingen om en systematisk arbejdsmiljøproces, som beskrevet i litteraturen og i PARA-projektets procesguideline. Det udviklende arbejdsmiljøarbejde organiseres i projektgrupper, som udvikler og implementerer løsninger på baggrund af indrapporterede arbejdsmiljøproblemer. Processen følges op på systematisk vis med evaluerende og justerende handlinger. Samme mønster tegner sig i en anden afdeling, hvor der arbejdes systematisk med udviklingsprojekter i flere spor med forskellige tidshorisonter. Denne observation demonstrerer, hvordan systematisk arbejdsmiljøarbejde er betinget af organisatoriske forhold så som leders arbejdsmiljøorientering og projektledelsesmæssige kompetencer.

Ser vi på afdelinger med lavere arbejdsmiljøkompetence, tegner der sig et mønster af mindre systematik. Således finder vi, at fire ud af de syv enheder med den laveste arbejdsmiljøkompetence betegnes som usystematiske og ustrukturerede i deres arbejdsmiljøarbejde. De enheder, der rapporteres at have en højere grad af systematik, er samtidigt også dem, der scorer mest positivt på udviklingen i arbejdsmiljøkompetence-score fra tid 1 til tid 2. Denne observation styrker antagelsen, at systematik i arbejdsmiljøarbejdet er en væsentlig faktor i forhold til at etablere og fastholde arbejdsmiljøkompetence.

Der kan også være forskellige barrierer for, at nogle afdelinger ikke udviser systematik i arbejdsmiljøindsatsen. Det kan dels skyldes, at afdelingen enten formår at gennemføre succesfuldt arbejdsmiljøarbejde uden en systematisk tilgang, mangler evner og kapacitet til at arbejde systematisk eller at de mangler interesse for arbejdsmiljøindsatsen.

Der er stor forskel på, i hvor høj grad arbejdsenhederne oplever, at IT-systemer understøtter arbejdsmiljøindsatsen. Nogle arbejdsenheder oplever, at IT-understøttelsen er en hjælp, mens andre ikke finder dem nyttige. I interviewene har vi ofte hørt, at de enheder, hvor belastningen og arbejdspresset er stort, oplever, at de formaliserende IT-systemer er en yderligere belastende opgave, som kun trækker fra i forhold til arbejdsgruppens trivsel og fokus på arbejdsmiljøarbejdet.

8.2.2 En lærende tilgang

En lærende tilgang tager udgangspunkt i, at psykosociale arbejdsmiljøproblemstillinger ofte er komplekse problemstillinger. Arbejdsmiljøindsatser er forandringsprocesser, der har til formål at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø i team, enhed, afsnit og/eller på hele arbejdspladsen. Forandringsprocesserne kan med fordel betragtes som læreprocesser, hvor deltagerne ikke bare løser det aktuelle problem, men også opbygger viden og kapacitet til at løse fremtidige udfordringer. Herigennem styrkes arbejdspladsens samlede arbejdsmiljøkompetencer. Ved brug af procesguide og fokusområdeguidelines opnår arbejdspladsen at give opmærksomhed til at afklare problemstillingerne, før de tager fat på de mulige løsninger. Alt for mange indsatser virker ikke, da der kun bliver taget fat i symptomerne i stedet for at kigge på de bagvedlæggende årsager.

Udforskningen af problemstillingen kræver, at forskellige perspektiver af de berørte medarbejdere bliver spillet ind på banen, og at sammenhænge mellem årsager og virkninger undersøges nærmere. Ved at undersøge problemstillinger gennem dialoger – fx ved brug af dialogspørgsmål og perspektivsamtaler – opnår arbejdspladsens medarbejdere og ledere en dybere forståelse for problemstillingernes flertydige og sammenvævede karakterer. Gennem de dialogiske processer bliver tavs viden eksplicit og kan for eksempel afdække de mere komplekse årsags-virkningssammenhænge i form af selvforstærkende dynamikker i arbejdsmiljøet. Når de forskellige perspektiver på problemstillingerne bliver beskrevet, opnås i mange tilfælde en ny viden som peger på konkrete handlemuligheder i form af for

eksempel prøvehandlinger og indsatser. I kapitel 4 blev eksempler beskrevet, og i kapitel 5 blev det illustreret, hvordan afdækning af en problemstillings sammenvævede karakter er med til at vise en vej hen imod responsformer (jf. figur 5.5), herunder prøvehandlinger samt indsatser. Disse kan *enten* have en mere omfattende karakter, der forudsætter en mere systematisk tilgang, *eller* kan kalde på en række inkrementelle prøvehandlinger, der hver især byder ind med handlemuligheder på forskellige aspekter af et givet problemkompleks. Begge dele er med til at styrke arbejdspladsens arbejdsmiljøkompetence. Gennem førstnævnte, der lægger vægt på det systematiske og langsigtede, styrkes arbejdspladsens formelle organisering og samarbejde omkring arbejdsmiljøet, idet guidelines "træner" samspillet mellem TRIO, MED og de øvrige aktører – jf. næste afsnit. Gennem sidstnævnte trænes medarbejdernes blik og opmærksomhed for arbejdsmiljøets betydning for hverdagspraksisser og kerneopgave.

8.2.3 Handlemuligheder

For at understøtte en systematisk og lærende tilgang i den lokale arbejdsmiljøindsats, kan vi identificere følgende handlemuligheder:

- Brug PARA's procesguideline som afsæt for nye arbejdsmiljøindsatser.
- Vær opmærksom på at skalere strategiske/langsigtede arbejdsmiljøindsatser, der på den ene side kræver systematiske indsatser, og på den anden side give plads til dagligdags prøvehandlinger, der netop er afgrænsede og eksperimenterende.
- Skalér organiseringen – fra det formaliserede til det dagligdags eksperimenterende – efter ovennævnte.
- Sørg for klar og tydelig kommunikation om brug af indsatser og prøvehandlinger, herunder indhold, fremdrift og læring af indsatser.
- Lav tydelige og realistiske aftaler om medarbejdernes involvering. og skab det nødvendige læringsrum.
- Ræk ud efter ressourcer andre steder i organisationen, fx arbejdsmiljøkonsulenter, udviklingskonsulenter og sygeplejersker med specialistfunktioner.
- Skab læringsrum omkring opgaveudvikling/kerneopgave. Inddrag medarbejdere og ledere der berøres af forandringer i opgaverne.
- Igangsæt gerne mange mindre prøvehandlinger tæt på kerneopgaven og fagligheden, der giver mening i samarbejdet om løsning af opgaver. Det styrker relationer og psykologisk tryghed.
- Hav fokus på læringen af de konkrete eksperimenter og prøvehandlinger – og tilpas dem undervejs i samspil med kerneopgaven.

8.3 At opbygge samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne

I det følgende sætter vi fokus på opmærksomhedspunkter og handlemuligheder i forhold til at opbygge samarbejdet omkring lokale arbejdsmiljøindsatser. Arbejdspladsens kompetence til at virkeliggøre bæredygtige arbejdsmiljøindsatser afhænger bl.a. af, hvordan arbejdspladsen formår at få de forskellige organisatoriske kompetencer sat i spil med hverandre. Hvordan virkeliggøres den viden, de færdigheder og de erfaringer, som er til

stede: TRIO'er eller arbejdsmiljøgrupper, MED-systemet, etableringen af styregrupper og samspillet med arbejdsmiljøkonsulenter eller andre ressourcepersoner spiller en afgørende rolle for virkeliggørelsens potentialer. De repræsenterer forskellige vidensfelter og domæner samt færdigheder i forhold til at beherske disse vidensfelter, fx faglig viden, praksisviden samt faciliterings- og processtyringsviden. Opbygningen af samarbejde kan variere i omfang og formaliseringsgrad afhængigt af indsatsernes karakter, fra de mere formelle strategiske indsatser til små eksperimenter omkring kerneopgaven, jf. 8.2. De kvalitative undersøgelser tyder på, at der er store forskelle på afdelingernes arbejdsmiljøkompetence. Disse forskelle kan betragtes som afgørende muligheder eller barrierer i virkeliggørelsen af sådanne indsatser. På den ene side har mange arbejdspladser kompetencerne til at virkeliggøre arbejdsmiljøindsatser, men de kvantitative resultater (kapitel 6 og 7) antyder også, at det ikke er alle afdelinger, der aktivt vil kunne bruge de udviklede guidelines i deres arbejdsmiljøindsats.

I det følgende ser vi ind i

- viden om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser
- arbejdsmiljøkonsulenter som oversættere og brobyggere
- andre ressourcepersoner som oversættere og brobyggere

8.3.1 Viden om arbejdsmiljø og arbejdsmiljøindsatser

I mange tilfælde trækkes der på fx arbejdsmiljøviden i form af vejledninger, værktøjer, redskaber mv., som er uvante for TRIO'en. Altså viden, som er pakket med henblik på at understøtte arbejdspladser i deres arbejdsmiljøarbejde. I disse tilfælde er det ofte en styrke at organiseringen trækker på ressourcer fra andre steder på arbejdspladsen, som netop repræsenterer nogle af de ovennævnte vidensfelter og -færdigheder, og som kan fungere som oversættere og brobyggere. Det kan være, at arbejdspladsen har en arbejdsmiljøkonsulent. Men det kan også handle om personer med kompetencer inden for fx facilitering, processtyring eller lignende (jf. kapitel 3). I PARA-projektet har forskerne bidraget med arbejdsmiljøviden til de deltagende arbejdspladser. Viden kommer, som udfoldet i kapitel 3, i forskellige former og er blevet virkeliggjort gennem guidelines (fokusområde- og procesguidelines), og når forskerne i forskellige praksissammenhænge har fungeret som *oversættere* og *brobyggere* ved at facilitere PARA's undersøgelsesdesign og videnskabelsesproces: Facilitering af lærende kortlægninger gennem temadage, beskrivelse af problemstillinger, dynamikker og grundfortællinger samt spejlinger, arbejdet med dialoger og udvælgelse af indsatser, prøvehandling samt formative evalueringsaktiviteter. Vi har – også i beskrivelse af caseforløbene og den efterfølgende analyse (kap 4 og 5) – vist, hvordan viden sætter systemer og praksisser i bevægelse. Hvordan perspektivsamtaler med brug af udsagnskort skaber transaktionel læring gennem forstyrrelser, og dermed giver medarbejderne mulighed for at genfortolke deres egne praksisser. Disse praksisser er udtryk for færdigheder og kompetencer, der udfoldes af *brobyggere* og *oversættere* med relevant forsknings- og praksisviden. De har udgjort grundlaget for, at arbejdsmiljøindsatserne har

kunne virkeliggøres. Mange af disse færdigheder og kompetencer skal varetages af arbejdspladserne selv, når de i fremtidige lokale arbejdsmiljøindsatser, med afsæt i guidelines, vil arbejde med arbejdsmiljøproblemstillinger inden for de fem fokusområder. I sådanne tilfælde vil det være relevant for lokale afdelinger at få støtte fra *oversættere* og *brobyggere* af viden, fx en lokal arbejdsmiljøkonsulent.

8.3.2 Arbejdsmiljøkonsulenter som oversættere og brobyggere

Arbejdsmiljøkonsulenterne løfter vigtige opgaver i forhold til at styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde. Arbejdsmiljøkonsulenternes opgaver spænder fra udvikling, promovering og vedligehold af organisationens arbejdsmiljøsystemer over strategiske og taktiske drøftelser af arbejdsmiljøindsatser med ledelsen til hands-on support lokalt i enhederne. Der er imidlertid stor forskel på, i hvor høj grad de deltagende afdelinger bruger de arbejdsmiljøkonsulenter, der er til rådighed på regionale arbejdspladser. I de tilfælde, hvor de bliver brugt, optræder arbejdsmiljøkonsulenter ofte som problemløser, der træder ind med konsulentbistand, når problemerne viser sig.

Der er også afdelinger, der ikke efterspørger støtte fra arbejdsmiljøkonsulenter. Gennem interview, opstarts- og evalueringsmøder mv. har vi identificeret flere grunde til dette: 1) afdelingerne er selvkørende og oplever ikke et behov for hjælp, 2) afdelingernes problemer er så tunge og komplekse, at tilbuddet om støtte bliver ignoreret eller afvist, en modstand der kan tolkes som en kontraproduktiv forsvarsstrategi, 3) afdelingerne oplever ikke, at arbejdsmiljøenhederne repræsenterer en relevant videnspraksis. Altså, at arbejdsmiljøkonsulenterne fx ikke kender nok til kerneopgaven men derimod repræsenterer et selvstændigt arbejdsmiljøvidensfelt med manglende praktisk relevans.

I forhold til samarbejdet mellem lokale aktører, fx TRIO eller arbejdsmiljøgrupper og arbejdsmiljøkonsulenterne, er visse hæmmende og fremmende faktorer blevet synlige. Nedenfor gennemgår vi følgende faktorer, som har optrådt som hæmmende og fremmende faktorer for arbejdsmiljøkonsulenternes muligheder for at bidrage til afdelingernes arbejdsmiljøarbejde:

- Forholdet mellem ressourcer og ansvarsområde
- Alliance mellem arbejdsmiljøkonsulent og lokal enhed
- At supporten opleves relevant og understøttende for både drift og arbejdsmiljø.

Den vigtigste faktor i forhold til at etablere et frugtbart samarbejde mellem arbejdsmiljøkonsulenterne og de lokale aktører er ganske simpelt forholdet mellem ressourcer og ansvarsområde. På tværs af de deltagende arbejdspladser er der imidlertid stor forskel på, hvor mange arbejdsenheder de enkelte arbejdsmiljøkonsulenter skal servicere. Og dette kan også udgøre en barriere for enhedernes mulighed for at få intern konsulentstøtte til deres arbejdsmiljøindsats.

En barriere for arbejdsmiljøkonsulenternes muligheder for at spille en aktiv rolle i den lokale arbejdsmiljøindsats kan være, at de til tider oplever at have svært ved at få lov til at være til stede i afdelingerne, fx hvis en leder/TRIO selv vil klare arbejdsmiljøproblemerne. Omvendt kan en leder/TRIO, der er usikker på egen kompetence i forhold til arbejdsmiljøindsatsen også afvise arbejdsmiljøkonsulenten, da frygten for at udstille afdelingens eller egen sårbarhed kan komme i vejen (psykologisk tryghed). I begge tilfælde er arbejdsalliancen en kerneforudsætning for at kunne etablere en meningsfuld samarbejdsrelation mellem lederen og arbejdsmiljøkonsulenten.

Der er således flere faktorer, der hæmmer og fremmer afdelingernes brug af lokale arbejdsmiljøkonsulenter. Resultaterne fra PARA-projektet tyder imidlertid på, at nogle afdelinger kan have behov for støtte fra en arbejdsmiljøkonsulent med henblik på at indføre systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

8.3.3 Andre ressourcepersoner som oversættere og brobyggere

På mange arbejdspladser findes der andre ressourcepersoner, som kan være vigtige oversættere og brobyggere, når fx guidelines eller anden viden skal virkeliggøres.

Caseforløbene har givet eksempler på, hvordan sådanne ressourcepersoner er indgået i en bæredygtig koalition i samspillet mellem TRIO, styregruppe og disse ressourcepersoner:

Udviklingskonsulenter fra for eksempel *Udvikling og kvalitet* samt sygeplejersker med specialistfunktioner har således spillet vigtige roller som oversættere og brobyggere i arbejdet, som koordinatore og facilitatorer. Sygeplejersker med specialistfunktion synes i et caseforløb desuden at repræsentere en særlig interessant oversætter-kompetence. Det knytter sig til, at sygeplejersker med specialistfunktion på den ene side har en praksisviden, som både gør dem i stand til at forstå de faglige og kerneopgavenære styrker og udfordringer i hverdagspraksis. På den anden side har de qua deres specialistfunktion også en anden type af viden og et andet perspektiv/position. For eksempel vil de ofte have – eller være i gang med – videreuddannelsestiltag, som netop kan repræsentere nogle færdigheder eller videnfelter som er efterspurgt i relation til arbejdsmiljøindsatser. Det kan for eksempel handle om metodiske, analytiske, færdigheder inden for processtyring og facilitering eller lignende.

8.3.4 Handlemuligheder

For at understøtte systematik i den lokale arbejdsmiljøindsats kan vi identificere følgende handlemuligheder:

- Brug PARA-projektets fokusområde- og procesguidelines som vidensgrundlag for indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø.
- Skalér organiseringen af arbejdsmiljøindsats efter behov – og vend tilbage til det. Styregrupper er til mere ambitiøse indsatser. En stærk TRIO kan i samspil med MED-systemet stå for meget. Men sørg også for at inddrage de berørte medarbejdere.

- Undersøg hvilke ressourcer til oversættelse og brobygning af arbejdsmiljøviden der findes på arbejdspladsen, fx arbejdspladsens arbejdsmiljøkonsulenter.
- Ræk ud efter ressourcer andre steder i organisationen, fx arbejdsmiljøkonsulenter, udviklingskonsulenter, sygeplejersker med specialistfunktioner.
- Er der evt. behov for at søge nogle af ovenstående kompetencer fra eksterne aktører?

8.4 Tids- og læringsrum for arbejdsmiljøindsatser

Alle arbejdspladsers sammenhængskraft er afhængig af, at viden og erfaring deles. Introduktion, oplæring, gensidig løbende erfarings- og videnudveksling, sparring, supervision, uddannelse, personalemøder, morgenkonferencer, overlap mellem forskellige vagter er meget forskelligartede eksempler på nogle af de aktiviteter, som vi har erfaret, i caseforløbene sikrer den faglige udvikling og kvalitet, og som er afgørende bestanddele af kvalitet i ydelse og arbejde. De fleste arbejdspladser har i dag både ambitiøse og omfattende introduktionsprogrammer, der meget grundigt giver nye medarbejdere et indblik i de formelle krav, forventninger, politikker, arbejdsgange osv. Udfordringen er dog ofte, at de nye medarbejdere er eftertragtede i kerneopgaven fra dag 1. Derfor forsømmes dels den *praktiske* oplæring og i nogle tilfælde endda også den formelle oplæring i form af introduktion mv. Den tavse viden som skal læres *situeret* – ved at gå med en erfaren, kunne stille spørgsmål mv. – er ligeledes udfordret pga. tidspres. Det eroderer samtidig den psykologiske tryghed, fordi nyansatte derved hurtigt "lærer", at der ikke er tid til at stille spørgsmål og undersøge gældende rutiner og sædvaner.

For at skabe rammerne for en medarbejderinddragende arbejdsmiljøindsats, der fører til faktiske forbedringer af arbejdsmiljøet, er det – som nævnt tidligere i afsnit 8.1 – vigtigt, at der skabes tid og rum til, at medarbejdere og ledere kan fordybe sig i arbejdsmiljøindsatsen. Derfor er det vigtigt, at der rent tidsmæssigt skabes de fornødne rammer for arbejdsmiljøindsatsen, så medarbejdernes engagement i arbejdsmiljøarbejdet bliver meningsfuldt, udviklende og effektivt. Det kan man blandt andet gøre ved at skabe tids- og læringsrum, der fremmer medarbejdernes engagement i arbejdsmiljøindsatsen. I mange tilfælde har deltagere i PARA-forløb udtalt, at det i sig selv at få tid til *overhovedet at tale om deres arbejde med kerneopgaven* med kollegerne har været værdifuldt jf. kapitel 5. Der er et meget stort behov for, at arbejdspladserne huskes på og selv husker på, at etableringen af reflekserive læringsrum er en forudsætning for at kunne tale om og sammen blive klogere på de arbejdsmiljøproblemstillinger, der er på arbejdspladsen med afsæt i (sam-)arbejdet om kerneopgaven.

I PARA har det været et gennemgående træk, at mange af arbejdspladserne oplever det vanskeligt at tilvejebringe de tids- og læringsrum, der er nødvendige for såvel at organisere arbejdsmiljøarbejdet som for at skabe rum og indflydelse for inddragelse af medarbejderne. Det er der flere årsager til, som vi har beskrevet både i kapitel 5, 6 og 7. Og

som nævnt i afsnit 8.1 kan arbejdspresset undertiden også være med at til såvel at begrænse tid og rum til at organisere arbejdsmiljøarbejdet som til at inddrage medarbejdere i at deltage i arbejdsmiljørelevante aktiviteter. Her vil vi endvidere tilføje *forandrings* betydninger for tids- og læringsrum for arbejdsmiljøindsatser, det gælder både store forandringer og mindre hverdagsforandringer.

8.4.1 Forandringer

I PARA-projektet har vi erfaret, at organisatoriske *forandringer i form af sammenlægninger, nybyggerier med udsigt til flytninger samt teknologiske forandringer hvor implementeringen udskydes, har påvirket de deltagende arbejdspladser og deres engagement i forhold til de arbejdsmiljøindsatser, der skal gennemføres i afdelingerne. Klichéer om at 'det eneste konstante er forandring', 'vi bygger sporene imens vi kører på dem' har været ofte anvendt på styregruppemøder, hvor deltagerne oplevede, at det var vanskeligt at 'styre alle de både, som var sat i søen'.*

Resultaterne fra analysen af arbejdsmiljøkompetence i kapitel 7 viser, at en afdeling, der gennemgik en større forandringsproces undervejs i projektforløbet, også udviste det største fald i arbejdsmiljøkompetence fra Tid 1 til Tid 2. Dette resultat antyder, at arbejdsmiljøkompetencen på afdelingsniveau kan være påvirkelig på baggrund af udefrakommende forandringer. Men der er også andre afdelinger, der oplever forandringer undervejs i projektforløbet, fx lederskift, der ikke i samme grad påvirkes af dette.

Herudover viser erfaringer fra vores caseforløb, at det i særlig grad er bekymringen for, om ens faglighed eroderer (fx hvis medarbejderne oplever, at der ikke er tid til at praktisere de faglige redskaber som forventet; hvis der er mangel på tid til at udforske forskellige måder at fortolke faglighed på etc.); om man kommer til at skulle varetage opgaver man ikke oplever, at man er kompetent til, som bliver udfordret, når der gennemføres forandringer. Sådanne bekymringer er typisk med til at udfordre den løbende oplevelse af mening i arbejdet. I den henseende er det dels vigtigt at have vedvarende fokus på fagligheden og på de faglige metodiske redskaber til at understøtte oplevelsen af at kunne være kompetente i jobbet; og dels at reducere forandringens rækkevidde på måder der faktisk betyder, at medarbejderne meget hurtigt skal have grundliggende anderledes kompetencer.

I kapitel 5 satte vi, med afsæt i erfaringerne fra caseforløbene, fokus på de mindre og ikke-planlagte forandringer, der har fyldt meget i caseforløbene. Under denne 'kategori' af forandringer så vi fx hyppige udskiftninger af både ledere og medarbejdere. Umiddelbart mindre forandringer, men for de enkelte arbejdsfællesskaber har de en indgribende betydning for hverdagspraksisserne. Når fx TRIO'ens medlemmer inden for et år oplever udskiftninger flere gange, bliver det svært at opbygge – eller vedligeholde – læringsrum om arbejdsmiljøarbejdet og sikre en kontinuitet i arbejdsmiljøindsatserne. Men de mindre og

ikke-planlagte forandringer kan også skubbe til dynamikkerne i arbejdsmiljøet i en negativ retning fx ved et lederski forhold til

8.4.2 Med følelser på (over-)arbejde

Udefrakommende forandringer og forandringer i arbejdsfællesskaberne kan både være motorer for læring og motorer for oplevede belastninger. Vi har i flere af caseforløbene oplevet, at arbejdssituationer præget af følelsesmæssige krav kan opleves som fagligt udviklende, der kan begejstre, der hvor der er et læringsrum med muligheder for indflydelse, udvikling, psykologisk tryghed og støtte. Men følelsesmæssige krav bliver også i mange sammenhænge oplevet som belastninger. I caseforløbene i kapitel 5 fremgår et konkret eksempel med afsæt i botilbuddet. Caseforløbet viser – som vi også har erfaret det i andre sammenhænge – hvordan arbejdspladsen har vanskeligheder ved at skabe det fornødne lærings- og refleksionsrum omkring de konkrete situationer, praksisser, faglige metoder mv., som i øvrigt kan hjælpe dem med at tage højde for de høje følelsesmæssige krav. Forskellige begivenheder kan medvirke til at sætte gang i og/eller forstærke u hensigtsmæssige arbejdsmiljødynamikker. For eksempel kan modtagelsen af en ny borger, der ikke er tilstrækkeligt udredt og viser sig at have særlige udfordringer, som personalet ikke har udstrakte erfaringer med, sætte gang i belastende arbejdsmiljødynamikker.

Oplevelsen af ikke at kunne slå til eller oplevelsen af skam kan medføre mestringsmekanismer, som kan vise sig at være dysfunktionelle mv. Sådanne mekanismer kan have meget forskellige udtryk. Det kan for eksempel være, at medarbejderen forsøger at undgå de helt konkrete arbejdssituationer, hvor belastningen er særlig tydelig, hvilket for eksempel kan føre til isolation. Det kan være, at dilemmaerne, der opstår, ikke drøftes med kollegerne. Det kan være, at der søges (bort)forklaringer på problemet hos 'den anden', fx en kollega, en gruppe af kolleger, ledelsen eller måske endda borgeren, hvilket kan udvikle sig til en selvforstærkende negativ kommunikation, som bliver en del af arbejdspladskulturen. Det kan være, at konkrete arbejdsredskaber fortolkes endnu mere rigtigt – eller løst – end det er hensigten, hvilket kan føre til yderligere spændinger eller/og konflikter i personalegruppen. Disse mekanismer vil ofte føre til yderligere følelsesmæssige belastninger i form af skam og skyld hos den enkelte, men også ved at disse følelsesmæssige reaktioner sætter bevægelser i gang i hele arbejdsfællesskabet.

Andre eksempler på situationer, der kan sætte lignende følelsesmæssige bevægelser i gang, kan være hyppige lederskifte, ledelsesvakuum, vedvarende høj personalegennemstrømning mv. Sådanne situationer er for eksempel med til at skabe uklarhed om roller, funktioner mv., som kan føre til spændinger og potentielt dysfunktionelle mestringsstrategier, som dem der er nævnt ovenfor.

Omvendt viser erfaringerne også, hvordan disse uhensigtsmæssige dynamikker kan vendes, ved at der gives særlig opmærksomhed til at skabe netop læringsrum, der skaber opmærksomhed på at styrke og udvikle den faglige dialog. Det kan fx være med støtte i form af supervision, uddannelsestiltag og faglige indsatser, der kan samle sig omkring de vanskelige følelsesmæssige situationer. Det kan også understøttes af enkle tiltag, som fornyede mødestrukturer, der sikrer et fast fokus på netop at rette opmærksomheden på, hvordan der skabes individuel såvel som fælles læring af de udfordringer, som mødes i hverdagen. Ledelsesmæssig støtte og opmærksomhed kan endvidere være betydende indsatser, særligt når disse samtidig understøtter udviklingen af psykologisk trygge rum og en stærk læringskultur.

8.4.3 Handlemuligheder

For at understøtte viden om, hvordan man bedst håndterer forandringers konsekvenser for arbejdsmiljøindsatsen, kan vi identificere følgende handlemuligheder:

- Forandring kan både være motor for meningskabelse og oplevede belastninger.
- Inddrag og skab rum for indflydelse; det er et afgørende virkemiddel for, at forandringer kan blive motor for mening i arbejdet.
- Klar kommunikation om forandringens rækkevidde samt rum for inddragelse er afgørende for oplevelse af reel indflydelse.
- Sæt også fokus på mindre ikke-planlagte forandringer som fx et lederski forhold til De kan have en stor betydning for både arbejdsfællesskabet og arbejdsmiljøindsatserne.
- *Psykologisk tryghed* er afgørende for, at der kan skabes et læringsrum, hvor medarbejdere ønsker og kan bidrage med dét, der fylder hos dem, uden at skulle overveje om det vil få konsekvenser.
- Anerkend, at følelser er med på arbejde: Gør følelsesmæssige krav til et fagligt udviklingsområde. Følelser kan komme på overarbejde, hvis fx forandringer og arbejdspress opleves som belastninger.

8.5 Opsamling

Gennemgangen af muligheder og barrierer i indsatsen for at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø viser, at der er mange håndtag at tage fat i, når man gerne vil forbedre mulighederne for, at ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser vil gøre en indsats for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Disse indsatser kan fokusere på at skabe gode muligheder for inddragelse af medarbejderne i processerne. Det gør man blandt andet ved at

- gøre en indsats for at sikre reel medarbejderinddragelse i arbejdsmiljøindsatsen
- understøtte en systematisk og lærende tilgang til arbejdsmiljøindsatsen

- bygge samarbejdet op omkring arbejdsmiljøindsatserne, så de er tilpasset behovet, herunder – om nødvendigt – at inddrage ressourcer fx i form af arbejdsmiljøkonsulenter
- skabe tids- og læringsrum for arbejdsmiljøindsatsen, herunder - i det omfang det er muligt - at håndtere de potentielle forstyrrelser af arbejdsmiljøarbejdet, som større organisatoriske eller faglige forandringer kan medføre.

Ved at have en opmærksomhed på disse overordnede muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen sikrer man det bedste udgangspunkt for at ledere og medarbejdere kan arbejde systematisk og lærende med arbejdsmiljøindsatser og på den baggrund udvikle deres arbejdsmiljøkompetence, hvilket igen vil styrke deres udgangspunkt for at kunne arbejde effektivt med arbejdsmiljøet.

Analyserne af arbejdspladsforløbene i PARA tyder således på, at man ved at være opmærksom på de muligheder og barrierer, der er for systematiske og læringsorienterede arbejdsmiljøindsatser, kan skabe en positiv spiral mod løbende forbedringer af psykosocialt arbejdsmiljø og arbejdsmiljøkompetencer.

Kapitel 9: Afrunding og konklusion

Projektet, *Psykosocialt Arbejds miljø på Regionale Arbejdspladser (PARA)*, har haft til formål at øge viden om indsatser, der har en positiv effekt på det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser, med henblik på at denne forskningsbaserede viden kan anvendes som et fundament, som regionale arbejdsmiljøorganisationer kan omsætte til konkrete handlinger i deres arbejdsmiljøindsatser.

Projektets formål er belyst gennem to delprojekter, der med forskellige metodiske perspektiver har leveret viden, der har relevans for indsatsen for at skabe et bæredygtigt psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser, med fokus på følgende fokusområder: *Anerkendelse, respekt, faglighed og tid til kerneopgaven, Forandring, Vold og trusler om vold, Fastholdelse samt Introduktion af nyansatte og nyuddannede.*

De forskellige dele af forskningsprojektet bidrager med forskellige afsæt og blikke på den overordnede problemstilling. I det følgende redegøres for projektets centrale fund inden for følgende temaer:

- De kvantitative analysers identifikation af potentialer for at nedbringe sygefraværet, øge fastholdelsen og understøtte det mentale helbred gennem forbedringer i arbejdsmiljøet (kapitel 2).
- Indsigt i *konkrete og lokale* arbejdsmiljøprocesser på regionale arbejdspladser samt positive erfaringer med en lærende tilgang til at arbejde med komplekse arbejdsmiljøproblemstillinger (kapitel 3-5).
- Indsigt i hvordan det psykosociale arbejdsmiljø har udviklet sig på de deltagende arbejdsenheder samt hvilke kontekstuelle faktorer, der har haft betydning for udviklingen. Her lægges især vægt på beskrivelsen af lokale variationer i arbejdsmiljøkompetence samt arbejdsmiljøkompetence som et relevant begreb til at forstå lokale enheders evne til at identificere og handle relevant i forhold til udfordringer i arbejdsmiljøet (kapitel 6-7).
- Indsigt i en række kontekstuelle faktorer, der udgør muligheder og begrænsninger i forhold til lokalt funderede arbejdsmiljøindsatser samt belysning af heraf afledte handlemuligheder (kapitel 8).
- Sammenhænge mellem den systematiske og læringsorienterede tilgang og arbejdsmiljøkompetencer.

Endelig er der på baggrund af rapportens resultater udarbejdet guidelines for de konkrete fokusområder samt en procesguide, der skal understøtte et lærende og systematisk arbejdsmiljøarbejde. De pågældende guidelines blev i første omgang udviklet som prototyper i forlængelse af projektets første fase, kortlægningsfasen, og er herefter blevet anvendt og justeret i et samspil med lokale arbejdspladser anvendelse af denne viden.

9.1 Potentiale for at reducere sygefravær, øge fastholdelse og understøtte mentalt helbred gennem et godt psykosocialt arbejdsmiljø på de regionale arbejdspladser

Resultaterne fra projektet fremhæver det store potentiale, der ligger i at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser. De kvantitative analyser af simulerede forbedringer i arbejdsmiljøet fra PARA-projektets *ene del*, som er udført med udgangspunkt i spørgeskemadata fra Region Hovedstaden, viser et betydeligt potentiale for at understøtte medarbejdernes mentale helbred, sænke sygefraværet og fastholde flere medarbejdere, gennem forbedringer i arbejdsmiljøet. Resultaterne understreger desuden den generelle vigtighed af godt samarbejde mellem kolleger, mellem ledelse og medarbejdere samt mulighederne for indflydelse og udvikling for at opfylde disse potentialer. Disse fund afspejler sig i den tilgang til arbejdsmiljøarbejdet, der er blevet anlagt i den arbejdspladsrettede del af PARA, og som blandt andet baserer sig på medarbejderinddragelse samt klar og vedholdende kommunikation. Resultaterne fra denne del af projektet understreger altså relevansen for både medarbejderne og organisationen af at iværksætte og gennemføre indsatser, der har til formål at forbedre arbejdsmiljøet på regionale arbejdspladser.

De fleste indsatser omkring det psykosociale arbejdsmiljø finder sted lokalt på arbejdspladsen. Det er lederne og medarbejderne på de konkrete arbejdssteder, der kender til de faktiske forhold på arbejdspladsen og dermed også til de løsninger, der med fordel vil kunne bringes i spil for at løse konkrete arbejdsmiljøproblemer.

Det primære fokus for PARA-projektets *anden del* har derfor været at undersøge metoder, som ledere og medarbejdere på regionale arbejdspladser kan bringe i anvendelse med henblik på at styrke det videnskæssige og det processuelle fundament for den lokale arbejdsmiljøindsats. Gennem samarbejde med otte arbejdspladser med i alt 64 enheder har denne undersøgelse taget afsæt i tre præmisser. Disse præmisser baserer sig på eksisterende arbejdsmiljøforskning og har desuden vist sig at være i god overensstemmelse med ovenstående fund: *Medarbejderinddragelse* i hele processen sikrer, at arbejdspladsens tiltag bygger på medarbejdernes erfaringer. Dette opnås gennem en behovsanalyse med lærende kortlægning, probleidentifikation, løsningsforslag og arbejdsmiljøindsatser. Gennem inddragelse kan medarbejderne få indflydelse på og ejerskab af de arbejdsmiljøindsatser, som skal gennemføres for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. *Tilpasning til arbejdspladsen* understøtter, at løsninger, der bringes i spil, passer til måden, man løser kerneopgaverne på på konkrete arbejdspladser. Det bidrager til bæredygtige arbejdsmiljøindsatser og styrker faglighed blandt medarbejdergrupper på de regionale arbejdspladser. For at alle medarbejdere aktivt kan deltage i processen om at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, er det afgørende med *klar og vedholdende kommunikation*, hvilket

også styrker fundamentet for stærke samarbejdsrelationer og bidrager til, at indsatsen bliver et fælles projekt.

9.2 Positive erfaringer med en lærende tilgang

Gennem otte samarbejder med regionale arbejdspladser, som i alt består af 64 enheder, har arbejdspladserne, støttet af prototyper på guidelines, sat fokus på deres psykosociale arbejdsmiljø. Med afsæt i en procesguide og støttet af guidelines inden for deres valgte fokusområder har de alle kombineret en systematisk tilgang med en lærende afdækning af de arbejdsmiljømæssige udfordringer. Erfaringer fra PARA har vist, at de problemstillinger, som først viser sig, ofte dækker over forskellige sammenvævede problemstillinger.

Bæredygtige indsatser i forhold til sådanne komplekse, vilde problemstillinger kalder på en grundig afdækning af disse (*kapitel 3*). Med en lærende tilgang inviteres medarbejdere og ledere til at sætte den forskningsbaserede viden i spil gennem de metoder, som er lagt ind i guidelinene. Den forskningsbaserede viden repræsenteres af temaer, der er beskrevet i guidelines og som er gjort operationel i dialogspørgsmål og udsagnskort, som hjælper deltagerne til at undersøge arbejdsmiljøet ud fra den gældende viden.

I *kapitel 4* vises, med afsæt i tre eksemplariske caseforløb, hvordan en lærende tilgang understøtter arbejdspladsernes udforskning af udfordringer samt mulige handlinger i form af indsatser og prøvehandling. De "tykke casebeskrivelser" viser, hvordan arbejdsmiljøproblemstillingerne er vævet ind i konteksten og det konkrete arbejde. De viser også, hvordan der blev identificeret meget forskellige typer af indsatser på forskellige afdelinger på arbejdspladser, der arbejdede med det samme fokusområde. Denne observation viser værdien af en dialogbaseret tilgang, der netop åbner op for, at medarbejderne spiller en aktiv rolle i forhold til at identificere de indsatser, der er behov for at sætte i gang på arbejdspladsen.

Den tværgående analyse i *kapitel 5* viser desuden, hvordan den læringsorienterede tilgang hjælper arbejdspladsen med at identificere grundfortællinger, hvor arbejdsmiljødynamikker – såvel negative som positive – virker indbyrdes (selv)forstærkende. Arbejdspladsernes identifikation af sådanne grundfortællinger og dynamikker er hjælpsomme i deres arbejde med at identificere relevante handlemuligheder i form af indsatser og prøvehandling.

Erfaringerne fra PARA-projektet viser dermed værdien af lokale læringsorienterede dialoger om arbejdsmiljøproblemer. På de deltagende arbejdspladser er der blevet gennemført medarbejderinddragende dialoger med henblik på at afdække og undersøge de problemstillinger, der manifesterer sig i det psykosociale arbejdsmiljø inden for det fokusområde, som arbejdspladsen har valgt at arbejde med. Der er generelt gode erfaringer med den dialogbaserede tilgang, der understøttes af de udviklede guidelines. Dialogerne, herunder brug af fx metoderne perspektivsamtaler og dilemmatænkning, åbner op for at

undersøge forskellige perspektiver på tværs af faggrupper og enheder. Dialogerne har på den måde en selvstændig værdi og kan betragtes som en arbejdsmiljøindsats i sig selv. Samtidig understøtter dialogernes afdækning af fx tavs viden og problemstillingernes komplekse karakter, at der kan formuleres konkrete indsatser og prøvehandlinger. Erfaringerne viser, at de konkrete indsatser og prøvehandlinger både kan være mulige løsninger på konkrete problemer og samtidig kan få en bredere betydning for at forebygge eller vende eventuelle negative dynamikker i det psykosociale arbejdsmiljø, så de i stedet bliver gjort til genstand for faglig udvikling tæt på løsningen af kerneopgaven.

9.3 Arbejdsmiljøkompetence med store lokale variationer

PARA-projektet viser, at der er store forskelle på de enkelte arbejdsenheders kompetence til og forudsætninger for at løse konkrete arbejdsmiljøproblemer. Resultaterne fra de arbejdspladser, der har deltaget i PARA-projektet, viser, at der er et stort spænd mellem, hvordan medarbejderne fra de deltagende arbejdsenheder vurderer arbejdsmiljøkompetencen i deres afdeling. Og resultaterne tyder endvidere på, at der er en tæt sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetencen på afdelingsniveau og medarbejdernes vurdering af forskellige aspekter af det psykosociale arbejdsmiljø i afdelingen. Bl.a. finder vi en stærk sammenhæng mellem medarbejdernes vurdering af ledelseskvaliteten og arbejdsmiljøkompetencen i arbejdsenhederne. Dette resultat, som også understøttes af den mixed methods-analyse, der blev præsenteret i kapitel 7, fortæller således, at den nærmeste ledelse er af stor vigtighed for den lokale arbejdsmiljøindsats. På den baggrund kan det anbefales, at arbejdsmiljøarbejdet prioriteres som en helt central del af ledelsesrollen og – opgaven på regionale arbejdspladser. Analysen viser dog også, at høj arbejdsmiljøkompetence opstår i et stærkt samarbejde mellem ledere og medarbejdere, et samarbejde som er karakteriseret ved gensidig tillid, lokalt forhandlet systematik og bred deltagelse fra hele afdelingen i udviklingen af lokale løsninger.

Når man ser på, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø har udviklet sig inden for de enkelte fokusområder, viser resultaterne kun marginale forandringer på det psykosociale arbejdsmiljø fra starten af de enkelte arbejdspladsforløb til deres afslutning. Når man ser på tværs af de deltagende arbejdsenheder, viser resultaterne imidlertid store forskydninger, hvilket tyder på, at de processer, der finder sted på enhedsniveau, er af stor betydning for, hvordan det psykosociale arbejdsmiljø udvikler sig. Resultaterne fra den kvantitative procesevaluering tyder således på, at der er en tydelig sammenhæng mellem arbejdsmiljøkompetence og medarbejdernes oplevelse af, hvordan de lokalt på arbejdspladsen har arbejdet med de indsatser, der er blevet sat i gang i forbindelse med PARA-projektet.

Endelig indikerer analyserne, at det psykosociale arbejdsmiljø, arbejdsmiljøkompetencen og medarbejdernes trivsel har udviklet sig mere positivt blandt medarbejdere, der svarer, at deres arbejdsenhed 'til en vis grad' eller 'i høj grad' har fået gennemført de arbejdsmiljøindsatser, der har været aftalt i forbindelse med PARA-projektet end blandt medarbejdere, der svarer, at deres arbejdsenhed 'slet ikke' eller 'i lav grad' har fået gennemført de aftalte arbejdsmiljøindsatser. Disse resultater kan læses som en indikation på, at arbejdspladser, der har fulgt PARA-tilgangens anbefalinger om en systematisk og læringsorienteret tilgang til arbejdsmiljøindsatser, har haft gevinst af det i form af en positiv udvikling i det psykosociale arbejdsmiljø, i medarbejdernes trivsel samt i den oplevede arbejdsmiljøkompetence. Samlet set peger analysen således på, at den viden, der sættes i spil i guidelinene ikke nødvendigvis vil virke for alle, men at den vil virke for nogen under nogle bestemte forudsætninger – og at disse forudsætninger i høj grad lader til at knytte sig an til arbejdsmiljøkompetencen lokalt på arbejdspladsen.

9.4 Muligheder og barrierer i arbejdsmiljøindsatsen

De kvalitative og de kvantitative analyser peger også på konkrete opmærksomhedspunkter, som arbejdspladserne kan bruge til at styrke deres arbejdsmiljøkompetence. I projektet har vi identificeret en række kontekstuelle faktorer, der udgør muligheder og barrierer for arbejdsmiljøarbejdet. Disse falder ind under fire overskrifter. På baggrund af PARA-projektets samarbejder med arbejdspladserne er der, inden for hver af de kontekstuelle faktorer, identificeret en række handlemuligheder med henblik på at styrke arbejdsmiljøindsatserne og dermed også styrke arbejdspladsernes arbejdsmiljøkompetence:

9.4.1 Medarbejderinddragelse

Erfaringerne fra casesamarbejderne viser, at de centrale kontekstuelle faktorer, som er med til at understøtte medarbejderinddragelse, og i sidste ende har betydning for, hvorvidt inddragelsen fører til egentlig indflydelse er:

- *Den psykologiske tryghed* i afdelingen som er afgørende for, om det er muligt at indgå en tillidsfuld dialog om problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø
- *Arbejdspres* som kan gøre det svært for medarbejderne at have mulighed for at deltage i arbejdsmiljøindsatserne
- *Meningsfuldheden* i arbejdsmiljøindsatserne som er væsentlig for, om medarbejderne kan se, at deltagelsen har værdi og støtter op omkring deres faglighed og samarbejde om kerneopgaven, og endeligt er
- *Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere* i arbejdsmiljøindsatsen afgørende for at sikre, at indsatserne faktisk fører til forbedringer af arbejdsmiljøet, og her har lederne et særligt ansvar og rolle.

9.4.2 En systematisk og lærende tilgang

Erfaringerne fra casesamarbejderne viser, at det at arbejde med både en systematisk og lærende tilgang kan understøtte udviklingen af arbejdspladsers psykosociale arbejdsmiljø og arbejdsmiljøkompetence.

- *Systematik i arbejdsmiljøarbejdet* viser sig at have en stor betydning for den oplevede arbejdsmiljøkompetence i casene. En systematik som PARA-projektets procesguideline understøtter.
- En *lærende tilgang* i casesamarbejderne har vist sig meget virksom til at udfolde komplekse problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø og til at formulere og følge op på konkrete indsatser og prøvehandling.

De guidelines, der er udviklet i PARA-projektet, understøtter regionale arbejdspladser i at arbejde systematisk og lærende med deres arbejdsmiljøindsatser.

9.4.3 At opbygge samarbejdet omkring arbejdsmiljøindsatserne

PARA-projektet viser, at afdelingernes arbejdsmiljøkompetence har betydning for deres mulighed for at omsætte arbejdsmiljøviden, herunder PARAs guidelines. Projektet viser, at der er stor forskel på deres arbejdsmiljøkompetence, og tydeliggør et behov for, at afdelingerne, når de selv skal arbejde med de konkrete guidelines, kan hente hjælp og støtte hos *oversættere og brobyggere* af viden. På mange arbejdspladser er disse inden for rækkevidde. Det kan for eksempel være *arbejdsmiljøkonsulenter eller andre ressourcepersoner*. Det handler om at opbygge et samarbejde om de lokale arbejdsmiljøindsatser og tilpasse organiseringen efter omfanget. Erfaringerne viser også, at fx TRIO'er og lokale aktører ofte kan arbejde eksperimenterende med prøvehandling, som er af betydning for det psykosociale arbejdsmiljø og trivslen.

9.4.4 Tids- og læringsrum

Muligheder for at viden og erfaringer kan deles mellem medarbejdere er en nødvendig forudsætning for arbejdspladsernes sammenhængskraft og sikring af den faglige udvikling og kvalitet. Det er afgørende for virkningen af konkrete arbejdsmiljøindsatser, at der skabes tids- og læringsrum for, at de konkrete arbejdsmiljødialoger tæt på arbejdet og samarbejdet om kerneopgaven, kan finde sted. Erfaringerne fra caseforløbene viser, at *forandringer* både kan skabe mening og samtidigt opleves som en belastning. Det er væsentligt, at der etableres læringsrum, der tager højde for dette. *Følelser kan komme på overarbejde*, hvis der netop ikke er et læringsrum, der tager højde herfor. Et læringsrum præget af psykologisk tryghed kan på den anden side understøtte, at følelsesmæssige krav opleves fagligt udviklende.

9.5 Guidelines inden for fokusområder og en procesguide med en lærende og systematisk tilgang

På baggrund af erfaringerne fra den arbejdspladsrettede del af PARA-projektet har vi videreudviklet prototyperne på proces- og fokusområdeguidelines til færdige guidelines, som regionale arbejdspladser kan bruge som grundlag for fremtidige arbejdsmiljøindsatser inden for de fem fokusområder.

På baggrund af erfaringerne fra PARA-projektet, der viste, at den systematiske og læringsorienterede tilgang til arbejdsmiljøindsatser kunne skabe grundlag for dialoger, der 1) bidrager til at skabe en mere tydelig forståelse af de udfordringer, der er på arbejdspladsen, hvilket 2) igen er en forudsætning for at skabe bæredygtige løsninger på konkrete arbejdsmiljøproblemer.

I forhold til de endelige versioner af guidelines for de fem fokusområder, har vi således holdt fast i, at de udviklede guidelines både giver brugerne et videnskæssigt afsæt for at kunne forholde sig til fokusområdet og en række dialogspørgsmål samt input til perspektivamtaler, der kan hjælpe arbejdspladserne med at folde problemstillingen ud og finde frem til mulige indsatser, der kan bidrage til at løse det arbejdsmiljøproblem, de har valgt at arbejde med.

Den endelige version af procesguidelinen beskriver, hvordan regionale arbejdspladser kan arbejde med de fem fokusområder i en proces, der gennemløber fem faser. På baggrund af erfaringerne fra projektet anbefaler vi de arbejdspladser, der ønsker at gøre en indsats omkring de fem fokusområder, at de lægger følgende tre præmisses fra PARA-projektet til grund for deres arbejdsmiljøindsats:

1. Medarbejderinddragelse
2. Tilpasning til arbejdspladsen
3. Klar og vedholdende kommunikation

Samlet set bidrager procesguidelinen og de fem fokusområdeguidelines med et videnskæssigt og processuelt fundament for arbejdsmiljøindsatser på regionale arbejdspladser.

9.6 PARA-projektets rammer og vilkår

PARA-projektet begyndte i 2019 og bliver rundet af medio 2023. I den periode har Danmark været igennem en Covid-19 pandemi, en sygeplejerskestrejke samt stadig større udfordringer med hensyn til rekruttering og fastholdelse af personale på en række områder. Dette har dannet rammen for og været et vilkår for PARA. Rammerne og vilkårene har dels udfordret det praktiske forskningsarbejde i alle faser, særligt i forhold til rekruttering af

arbejdspladser til projektet, men også i forhold til arbejdspladsernes muligheder for at balancere deres deltagelse i projektet med den helt daglige varetagelse af kerneopgaven.

9.7 Konklusion

Samlet set peger resultaterne fra PARA-projektet på, at der er gode muligheder i den lokale indsats for at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø, og at forbedringer i arbejdsmiljøet kan have en positiv effekt på medarbejdernes mentale helbred, på sygefraværet og på mulighederne for at fastholde medarbejderne på regionale arbejdspladser. De guidelines for arbejdsmiljøindsatser, der er blevet udviklet i forbindelse med PARA-projektet, repræsenterer således et muligt virkemiddel, der kan bidrage til at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, da de netop kan understøtte gennemførelsen af systematiske og læringsorienterede arbejdsmiljøindsatser og dermed udvikling af arbejdsmiljøkompetence på regionale arbejdspladser. Et væsentligt element i disse er en prioritering af fokuserede dialoger på arbejdspladserne og et vedvarende fokus på at skabe tids- og læringsrum. Gennem arbejdspladsforløbene har dialogerne vist sig at være værdifulde i sig selv til at udfolde komplekse problemstillinger, bl.a. ved at understøtte perspektivskifte og undersøge dilemmasituationer, men samtidig har dialogerne også understøttet formuleringen af konkrete handlinger og indsatser og gjort dem virkningsfulde.

Resultaterne indikerer imidlertid også, at det ikke er alle arbejdsenheder på det regionale arbejdsmarked, der er lige godt 'klædt på' til at løfte den lokale arbejdsmiljøindsats og dermed bidrage til at realisere de potentialer, som de kvantitative analyser har identificeret i forhold til mentalt helbred, sygefravær og fastholdelse. Resultaterne fra kapitel 6 viser netop, at de arbejdsenheder, der har arbejdet systematisk og lærende med deres arbejdsmiljøindsatser, også har haft en positiv udvikling inden for de fem fokusområder og medarbejdernes trivsel. Og disse forskelle vil også have betydning for, i hvor høj grad de regionale arbejdspladser af egen drift vil kunne anvende de guidelines, der er blevet udviklet i forbindelse med PARA-projektet. I resultaterne peges på en række opmærksomhedspunkter, der kan understøtte arbejdspladsernes muligheder for at kunne arbejde med guidelinene. Hertil kan også anbefales, at guidelinene tænkes med i uddannelsesmæssige tiltag vedrørende psykosocialt arbejdsmiljø, som retter sig mod TRIO'er og ledere.

Resultaterne fra de kvalitative analyser viser endvidere, at den lokale arbejdsmiljøindsats er sårbar over for stort arbejdspress og en stigende tyngde i de borgere/patienter, der skal håndteres på arbejdspladsen. PARA-projektet er blevet gennemført i en periode, hvor Covid-19, sygeplejerskestrejke og stadig større udfordringer med fastholdelse og rekruttering har udfordret arbejdspladserne. Disse elementer udgør en væsentlig del af de rammer og vilkår (kontekst), som har betydning for de regionale arbejdspladseres muligheder for at vedligeholde og forbedre det psykosociale arbejdsmiljø.

Erfaringerne fra PARA-projektet bør således være centrale opmærksomhedspunkter i de løbende overvejelser om tilrettelæggelsen af den lokale arbejdsmiljøindsats på arbejdspladser i almindelighed og på regionale arbejdspladser i særdeleshed.

Referencer

- 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.
- 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>
- Aristotle. (2000). *Nicomachean Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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.
- Aust B, Jakobsen LM, Jaspers SO, Jørgensen A, Nordentoft M, Jensen AB. Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner - Hvad virker? En systematisk gennemgang af forskning i interventioner rettet mod det psykosociale arbejdsmiljø samt en oversigt over viden om implementering af arbejdspladsinterventioner. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017.
- Aust B, Møller JL, Nordentoft M, Frydendall KB, Bengtsen E, Jensen AB, Garde AH, Kompier M, Semmer N, Rugulies R, Jaspers S. How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scand J Work Environ Health* 2023. 10.5271/sjweh.4097
- Berta, Cranley, L., Dearing, J. W., Doherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). Why (we think) facilitation works: insights from organizational learning theory. *Implementation Science : IS*, 10(1), 141–141. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0323-0>
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in Groups: and Other Papers* (1st edition). Routledge.
- Birkmose, D. (2019). *Når gode mennesker handler ondt: tabuet om forråelse*. Syddansk Universitetsforlag.
- Boudrias, V., Trépanier, S.-G., & Salin, D. (2021). A systematic review of research on the longitudinal consequences of workplace bullying and the mechanisms involved. *Aggression and Violent Behavior*, 56, 101508. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508>
- Breinegaard N, Jensen JH, Bonde JP. Organizational change, psychosocial work environment, and non-disability early retirement: a prospective study among senior public employees. *Scand J Work Environ Health* 2017;43(3):234-240. 10.5271/sjweh.3624
- Breinegaard N, Reventlow JM, Olesen K, Borritx M, Eller NH, Bonde JP. Arbejdsmiljøets betydning for tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. København: Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling, Bispebjerg og Frederiksberg Hospital, 2014.
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. In J. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (Vol. 3, pp. 222–248). SAGE Publications.
- Clausen T, Borg V. Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International Journal of Stress Management* 2010;17(4):308-324.

- Clausen T, Borg V. Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology* 2011;26(8):665-681.
- Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjørner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Pedersen, J. M., Borg, V., & Rugulies, R. (2017). *Dansk Psykosocialt Spørgeskema - Et Spørgeskema om psykosocialt arbejdsmiljø*.
- Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjørner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., . . . Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scand J Work Environ Health*, 45(4), 356-369. doi:10.5271/sjweh.3793
- Clausen T, Christensen K, Sørensen J, Bjørner J, Madsen I, Borg V, Rugulies R. The predictive validity of the Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire with regard to onset of depressive disorders and long-term sickness absence. *Annals of work Exposure and Health* 2023a;67(2):195-207.
- Clausen T, Sørensen JK, Dalsager L, Karlsen IL, Kristiansen J. Do different job demands interact as predictors of long-term sickness absence? A register-based follow-up on 55 467 Danish workers. *Occup Environ Med* 2023b;80(1):7-13. 10.1136/oemed-2022-108444
- Dahler-Larsen, P., Sundby, A., & Boodhoo, A. (2020). Can occupational health and safety management systems address psychosocial risk factors? An empirical study. *Safety Science*, 130, 104878.
- Den Regionale Arbejdsmiljøkohorte: Opbygning og indhold. (2020). Københavns Universitet: Institut for Folkesundhedsvidenskab.
<https://www.forhandlingsfaellesskabet.dk/media/5s5fykix/20-0318-18-den-regionale-arbejdsmiljø-kohorte-dokumentation.pdf>
- Dewey J. (1916[1980]). Democracy and education. An introduction to the philosophy of education. I J. A. Boydston (Eds.), *The Middle Works* 9. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Duchaine, C. S., Aubé, K., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba, V., Talbot, D., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., Pena-Gralle, A.-P. B., Lesage, A., Moore, L., Milot, A., Laurin, D., & Brisson, C. (2020). Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence Due to a Diagnosed Mental Disorder: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Psychiatry*, 77(8), 842–851.
<https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.0322>
- Duijts, S. F. A., Kant, I., Swaen, G. M. H., van den Brandt, P. A., & Zeegers, M. P. A. (2007). A meta-analysis of observational studies identifies predictors of sickness absence. *Journal of Clinical Epidemiology*, 60(11), 1105–1115.
<https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2007.04.008>
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (2012). *Aktionsforskning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886304263849>
- Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., & Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(11), 945–954.

- Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning: The 'Third Way.' *Management Learning*, 35(4), 419–434. <https://doi.org/10.1177/1350507604048271>
- Elkjaer, B. (2005). *Når læring går på arbejde - et pragmatisk blik på læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Elkjaer, B. (2020). The learning organization from a pragmatist perspective. *The Learning Organization*, 27(6), 477-488. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2020-0053>
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt: Bd. 1: Det konkrete videnskab; Bd. 2: Et case-baseret studie af planlægning, politik og modernitet*. København: Akademisk forlag.
- Frick, K., Jensen, P. L., Quinlan, M., & Wilthagen, T. (2000). *Systematic occupational health and safety management: perspectives on an international development*. Pergamon Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gallagher, C., & Underhill, E. (2012). Managing work health and safety: recent developments and future directions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 227–244.
- Gensby, U., Limborg, H.-J., Dyreborg, J., Bengtsen, E., & Malmros, S. Å. (2019). *Mobilisering af forskningsbaseret viden om arbejdsmiljø. Bedre sammenhæng mellem forskning og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274.
- Grint, K., Smolovic Jones, O., & Holt, C. (2016). *What is leadership: person, result, position or process, or all or none of these?* (J. Storey, J. Hartley, J.-L. Denis, P. t'Hart, & D. Ulrich, Eds.; pp. 3–20). Routledge. <https://www.routledge.com/The-Routledge-Companion-to-Leadership/Storey-Hartley-Denis-Hart-Ulrich/p/book/9781138825574>
- Gustavsen, B. (1996a). Action Research, Democratic Dialogue, and the Issue of "Critical Mass" in change. *Qualitative Inquiry*, 2(1), 90–103. <https://doi.org/10.1177/107780049600200113>
- Hagedorn-Rasmussen, P., Mac, A., Lund, H., & Thomsen, R. (2022). Dilemmataenkning – lærende respons på arbejdsmiljøet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24(4), 43–58. <https://doi.org/10.7146/tfa.v24i4.135162>
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2019). Fjolleri som meningskabende intervention. I J. Krøjer, & P. Hagedorn-Rasmussen (Eds.), *Meningsfuldt?: Kritiske diskussioner af meningsfuldhed i sociale interventioner* (s. 201-229). Frederiksberg: Frydenlund Academic.
- Hagedorn-Rasmussen, P., & Mac, A. (2007). Historieværkstedets metode. I L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen (Eds.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (s. 156-176). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Hagedorn-Rasmussen, P. (2000). *Ledelseskoncepter fra idé til social dynamik: politiske processer på tværs af organisatoriske grænser. En analyse af sammenhænge mellem koncepter, forandringer og arbejdsforhold*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Hagedorn-Rasmussen, P., T. Clausen, J. S. Abildgaard, B. Aust, M. T. Grønvad, H. L. Lund, R. Thomsen. (2021a). *Psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser - En kortlægningsrapport*. Roskilde Universitet (RUC) og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)
- Hagedorn-Rasmussen, P., H. Lund, A. Mac, P. Korsbæk-Sørensen, R. Thomsen. (2021b). Lærende kortlægning - læring mellem forskning og praksis. *Forskning og praksis*, 4(2), 1-22. <https://doi.org/10.23865/fof.v4.3319>

- Hagedorn-Rasmussen, P., J. Pries-Heje, K. Bødker, S. Elsborg, & J. D. Scheuer (Eds.) (2016). *Robust organisationsforandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Hall, G., Dollard, M., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17, 353–383.
<https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: A systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, 17(1), 824.
<https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0>
- Hansen AM, Jakobsen A, Kamp A, Nielsen BS, Nielsen KT. *Arbejdslivet i kritisk perspektiv: Problemstillinger og tendenser*. København: Frydenlund Academic, 2021.
- Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft-Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B., & Seers, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Journal of Advanced Nursing*, 37(6), 577–588. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02126.x>
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., Laschinger, H. K. S., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 887–905.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001>
- Hebles, M., Trincado-Munoz, F., & Ortega, K. (2022). Stress and Turnover Intentions Within Healthcare Teams: The Mediating Role of Psychological Safety, and the Moderating Effect of COVID-19 Worry and Supervisor Support. *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.758438>
- Hedegaard, J. (2022). Professional Volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3>
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Hvid, H. (2014). Socioteknik som samfundsforandring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 16(4), 126–133. <https://doi.org/10.7146/tfa.v16i4.108982>
- Hvid H. (1999) *Ressourcer og velfærd i arbejdslivet*. SARA. København: Frydenlund.
- Hvidtfeldt, U. A., Bjorner, J. B., Jensen, J. H., Breinegaard, N., Hasle, P., Bonde, J. P. E., & Rod, N. H. (2017). Cohort Profile: The Well-being in Hospital Employees (WHALE) study. *International Journal of Epidemiology*, 46(6), 1758–1759h.
<https://doi.org/10.1093/ije/dyx073>
- Ipsen, C., & Andersen, V. (2011). *Forebyg stress - i en fælles proces: Inspiration og erfaringer fra "Videnarbejde og stress - mellem begejstring og belastning"*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Jensen JH, Flachs EM, Skakon J, Rod NH, Bonde JP. Dual impact of organisational change on subsequent exit from work unit and sickness absence: a longitudinal study among public healthcare employees. *Occup Environ Med* 2018;75(7):479-485. [10.1136/oemed-2017-104865](https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104865)
- Johansen, J. H. (2018). *Paradoksledelse. Jagten på værdi i kompleksitet*. DJØF forlaget
- Krogstrup, H. (2016). *Evalueringmodeller*. Kbh: Hans Reitzel
- Larsson, M. (2017). Leadership in interaction. In J. Storey, J.-L. Denis, & J. Hartley (Eds.), *Routledge Companion to Leadership* (pp. 173–193). Routledge.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Lewis, M. W. & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 Decade Award: Navigating Paradox is Paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528-548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Lildal-Granås, T. & Mac, A. (2016). Komplexitet i forandringsprocesser brug den konstruktivt. I Hagedorn-Rasmussen, J. Pries-Heje, K. Bødker, S. Elsborg, & J. Damm Scheuer (Eds), *Robust organisationsforandring: Design og implementering i orkanens øje* (1. udg., s. 75-92). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Malmros, P. (2018). *Viden der virker?: Arbejdsmiljø fra forskning til handling*. Frederiksberg: Frydenlund.
- March, J. G. (2008). *Fornuft og forandring*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mathisen, J., Nguyen, T.-L., Jensen, J. H., Mehta, A. J., Rugulies, R., & Rod, N. H. (2022). Impact of hypothetical improvements in the psychosocial work environment on sickness absence rates: A simulation study. *European Journal of Public Health*, 32(5), 716–722. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckac109>
- Mathisen, J., Nguyen, T.-L., Jensen, J. H., Rugulies, R., & Rod, N. H. (2021). Reducing employee turnover in hospitals: Estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(6), 456–465. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3969>
- Mathisen, J., & Rod, N. H. (2021). Forbedringer i det psykosociale arbejdsmiljø kan bidrage til fastholdelse af medarbejdere på regionale arbejdspladser [Improvements in the psychosocial work environment can contribute to retaining employees at regional workplaces]. Section of Epidemiology, University of Copenhagen. <https://regionaltarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2022/10/rapport-forbedringer-i-det-psykosociale-arbejdsmiljoe-fastholdelse-af-medarbejdere-1.pdf>
- Mathisen, J., & Rod, N. H. (2022). Lavere sygefravær gennem forbedringer i arbejdsmiljøet på regionale arbejdspladser? En epidemiologisk undersøgelse af potentialet [Lower sickness absence through improvements in the work environment in regional workplaces? An epidemiological investigation of the potential]. Section of Epidemiology, University of Copenhagen. <https://regionaltarbejdsliv.dk/wp-content/uploads/2023/01/rappor-11.pdf>
- Mathisen, J., & Rod, N. H. (2023). Psykosocialt arbejdsmiljø og mentalt helbred på regionale arbejdspladser. En epidemiologisk undersøgelse af sammenhænge mellem arbejdsmiljø, depression og oplevet stress [The psychosocial work environment and mental health at regional workplaces. An epidemiological study of the associations between the work environment, depression and perceived stress]. Section of Epidemiology, University of Copenhagen.
- Meng, A., Clausen, T., Dinitzen, K., & Borg, V. (2018). Social kapital, trivsel og effektivitet. Resultater fra et interventionsprojekt i mejeriindustrien. Retrieved from København:
- Mikkelsen, S., Coggon, D., Andersen, J. H., Casey, P., Flachs, E. M., Kolstad, H. A., Mors, O., & Bonde, J. P. (2021). Are depressive disorders caused by psychosocial stressors at work? A systematic review with metaanalysis. *European Journal of Epidemiology*, 36(5), 479–496. <https://doi.org/10.1007/s10654-021-00725-9>

- Mortensen, M., Hagedorn-Rasmussen, P., & Thomsen, R. (2020). Kunsten at lære at mobbe – et studie af mobning som kulturelle læreprocesser. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 22(2), 44–59. <https://doi.org/10.7146/tfa.v22i2.121520>
- Nielsen, K. T. & Hansen, A. M. (2012). *Syatten Forskningsprojekter om Psykisk Arbejds miljø: et pilotprojekt om reguleringsperspektiver*. Roskilde: Roskilde Universitet.
- Nielsen, K. T., Mogensen, M., Pihl-Thingvad, S., Gensby, U. & Hansen, A. M. (2021). Der skal to til tango – Samspil mellem arbejdslivsviden og praksis. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 23(1), 5–10. <https://doi.org/10.7146/tfa.v23i1.127039>
- Nielsen, K. & Miraglia, M. (2017). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research. *Human relations*, 70(1), 40-62.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: a research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278–297.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(3), 91-111.
- Nielsen, K., Fredslund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *Work & Stress*, 20(3), 272–287.
- Nielsen, K.A. & Svensson, L. (Eds.). (2006). *Action research and interactive research: Beyond practice and theory*. Maastricht, Netherland: Shaker Publishing.
- Nielsen, M. L., Rugulies, R., Smith-Hansen, L., Christensen, K. B., & Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment and registered absence from work: Estimating the etiologic fraction. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(3), 187–196. <https://doi.org/10.1002/ajim.20252>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Olsén, P. & P. Hagedorn-Rasmussen (2008). Meningsskabelse og meningstab - om forandringsprocesser og psykisk arbejdsmiljø. I Sørensen, O.H., A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Eds.), *Arbejdets kerne - om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. (s. 198-216). Frederiksberg: Frydenlund.
- 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*, 1–18. <https://doi.org/10.18291/njwls.122137>
- Petersén, & Olsson, J. I. (2015). Calling Evidence-Based Practice into Question: Acknowledging Phronetic Knowledge in Social Work. *The British Journal of Social Work*, 45(5), 1581–1597. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu020>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3_suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the

- antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65.
<https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Rugulies, R., Christensen, K. B., Borritz, M., Villadsen, E., Bültmann, U., & Kristensen, T. S. (2007). The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study. *Work & Stress*, 21(4), 293–311. <https://doi.org/10.1080/02678370701747549>
- Rugulies R, Aust B, Pejtersen JH. Do psychosocial work environment factors measured with scales from the Copenhagen Psychosocial Questionnaire predict register-based sickness absence of 3 or more weeks in Denmark? *Scandinavian Journal of Public Health* 2010;38(Supplement 3):42-50.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Smith, W. K., Jarzabkowski, P., Lewis, M. W., & Langlely, A. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Snowden, D. & Boone, M. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.
- Stacey, R. (2012). *Tools and techniques on leadership and management. Meeting the challenge of complexity*. London: Routledge.
- Stacey, R. (2001): *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stark, J. L. (2014). The Potential of Deweyan-Inspired Action Research. *Education and Culture*, 30(2), 87–101. <https://doi.org/10.1353/eac.2014.0013>
- Sørensen OH, Mac A, Limborg HJ, Pedersen M. *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund, 2008.
- Taibi, Y., Metzler, Y. A., Bellingrath, S., & Müller, A. (2021). A systematic overview on the risk effects of psychosocial work characteristics on musculoskeletal disorders, absenteeism, and workplace accidents. *Applied Ergonomics*, 95, 103434.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103434>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting. *Human Relations (New York)*, 4(1), 3–38.
<https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Török E, Clark AJ, Jensen JH, Lange T, Bonde JP, Bjorner JB, Rugulies R, Hvidtfeldt UA, Hansen AM, Ersboll AK, Rod NH. Work-unit social capital and long-term sickness

- absence: a prospective cohort study of 32 053 hospital employees. *Occup. Environ. Med* 2018;75(9):623-629.
- Török E, Rod NH, Ersbøll AK, Jensen JH, Rugulies R, Clark AJ. Can work-unit social capital buffer the association between workplace violence and long-term sickness absence? A prospective cohort study of healthcare employees. *Int Arch Occup Environ Health* 2020;93(3):355-364. 10.1007/s00420-019-01484-7
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.
- van Eijk, L. C. M. (2022). Psychosocial working conditions and job satisfaction among hospital employees in the Capital Region of Denmark: A cross-sectional study [Master's Thesis in Global Health]. Københavns Universitet.
- 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.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- World Health Organization & International Labour Organization. (2022). Mental health at work: Policy Brief. World Health Organization and International Labour Organization.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job. Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wåhlin-Jacobsen, C. D., Hammelsvang, S. K., Petersen, M. B., Andersen, L. L., & Ajslev, J. Z. (2022.). *Implementeringsledelse i forhold til arbejdsmiljøtiltag: Udvikling af et nyt begreb med eksempler fra SOSU-arbejdspladser*. NFA

