



# BFA Velfærd og Offentlig administrations arbejds- pladsnære forløb for at forbedre arbejdsmiljøet

Evaluering af forløb gennemført i perioden 2022-2024

Birgit Aust & Annette Meng



# **BFA Velfærd og Offentlig administrations arbejdspladsnære forløb for at forbedre arbejds miljøet**

## **Evaluering af forløb gennemført i perioden 2022-2024**

Birgit Aust & Annette Meng

## **NFA-rapport**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Titel                      | BFA Velfærd og Offentlig administrations arbejdspladsnære forløb for at forbedre arbejdsmiljøet |
| Undertitel                 | Evaluering af forløb gennemført i perioden 2022 - 2024  |
| Forfattere                 | Birgit Aust & Annette Meng  |
| Udgiver(e)                 | Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)   |
| Udgivet                    | 2025  |
| Finansiell støtte          | BFA Velfærd og Offentlig administration   |
| De 2 nederste forsidefotos | Fotograf Thomas Søndergaard   |
| ISBN                       | 978-87-7904-434-0   |

### **Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø**

Lersø Parkallé 105  
2100 København Ø  
Tlf.: 39165200  
Fax: 39165201  
e-post: [nfa@nfa.dk](mailto:nfa@nfa.dk)  
Hjemmeside: [nfa.dk](http://nfa.dk)

# Forord

I 2020 blev det politisk besluttet, at der skulle bevilliges et ekstraordinært tilskud til Branchefællesskaber for Arbejdsmiljø til et initiativ med arbejdspladsnære aktiviteter i arbejdet med at understøtte de nationale mål for arbejdsmiljøindsatsen. Initiativet var en del af puljen til forebyggelse af nedslidning (arbejdsmiljøpuljen).

Formålet med den afsatte bevilling var at igangsætte arbejdspladsnære aktiviteter i direkte kontakt med de konkrete arbejdspladser med udgangspunkt i vejledning, der var målrettet arbejdspladsernes oplevede behov. Midlerne skulle anvendes til fastsættelse, implementering, indfrielse og opfølgning på branchemåltallene, herunder medvirke til at forebygge fysisk og psykisk nedslidning samt arbejdsulykker på arbejdspladserne. BFA Velfærd og Offentlig administration (BFA)'s forretningsudvalg ønskede at indsatsen blev evalueret og indgik derfor en aftale med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om at gennemføre et forskningsprojekt, der evaluerede indsatsen.

I nærværende rapport præsenteres resultaterne af evalueringen gennemført af NFA. Evalueringen bestod af en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews. I alt gennemførte 43 organisationer et forløb med BFA's besøgsteam i perioden januar 2022 til december 2024. Evalueringen er baseret på spørgeskemadata fra ti af disse organisationer, hvoraf de ni af dem også deltog i den kvalitative evaluering. Rapporten bidrager med vigtig læring om styrker og svagheder ved denne type indsatser og med pejlemærker for, hvor der med fordel kan gøres en indsats fremadrettet i arbejdet med at styrke arbejdsmiljøet på arbejdspladser i Danmark.

God læselyst,

Birgit Aust og Annette Meng

# Indhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Forord</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Indhold</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Abstract</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>1. Sammenfatning</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1 Baggrund .....   | 7         |
| 1.2 Evalueringsmetode .....  | 8         |
| 1.3 Resultater .....   | 9         |
| 1.4 Diskussion af resultaterne .....   | 11        |
| 1.5 Konklusion .....   | 12        |
| <b>2. Baggrund</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>3. Evalueringsmetode</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>4. Resultater for gennemførelse af indsats</b> .....  | <b>31</b> |
| 4.1. Gennemførelse og deltagelse i aktiviteter i indsatsen .....                                     | 31        |
| 4.2. Indhold og oplevelsen af gennemførelsen af aktiviteterne i indsatsen .....                      | 32        |
| 4.3. Opsamling på gennemførelse og deltagelse i forløbene .....                                      | 37        |
| <b>5. Resultater for umiddelbare virkninger</b> .....  | <b>38</b> |
| 5.1. Spørgeskemadata om udbyttet af forløbet i forhold til<br>arbejds miljøkompetencer .....         | 38        |
| 5.2. Interviewdata om udbyttet af forløbet i forhold til arbejds miljøkompetencer .....              | 39        |
| 5.3. Opsamling på umiddelbare virkninger .....   | 41        |
| <b>6. Resultater for virkninger på mellemlang sigt</b> .....   | <b>42</b> |
| 6.1. Spørgeskemadata om virkninger på mellemlang sigt .....  | 43        |
| 6.2. Interviewdata om virkninger på mellemlang sigt .....  | 49        |
| 6.3. Opfølgning på de igangsatte indsatser .....   | 54        |
| 6.4. Opsamling på evaluering af virkninger på mellemlang sigt .....                                  | 60        |
| <b>7. Resultater for virkninger på længere sigt</b> .....  | <b>61</b> |
| <b>8. Resultater for overordnet tilfredshed med forløbet</b> .....                                   | <b>62</b> |
| <b>9. Interviewpersonernes forslag til, hvad der kan understøtte<br/>arbejds miljøarbejdet</b> ..... | <b>64</b> |
| <b>10. Diskussion</b> .....  | <b>65</b> |
| <b>11. Konklusion</b> .....  | <b>75</b> |
| <b>12. Tak til</b> .....   | <b>76</b> |
| <b>13. Referencer</b> .....  | <b>77</b> |

# Abstract

**Baggrund og indsats:** På baggrund af den politiske beslutning fra 2020, om at understøtte de nationale mål for arbejdsmiljøindsatsen, gennemførte Branchefællesskaber for Velfærd og Offentlig administration (BFA) arbejdspladsnære aktiviteter i en række organisationer. For at sikre en god forankring og styrke den samlede systematiske arbejdsmiljøindsats, udviklede BFA et forløb som rettede sig mod det strategiske niveau i organisationerne, altså de øvre ledelseslag og repræsentanter fra de grupper, som beskæftiger sig overordnet med arbejdsmiljøarbejdet. Derudover blev det operationelle niveau, altså arbejdsmiljøaktører på de lokale arbejdspladser, inddraget for at styrke deres handlekraft i forhold til specifikke arbejdsmiljøtemaer. Antagelsen var, at et ophæng på det strategiske niveau ville bidrage til en organisatorisk forankring og efterliv af indsatsen i hele organisationen. De centrale aktører for gennemførelsen af forløbene var BFA's besøgsteam med seks konsulenter og en teamleder. BFA's forretningsudvalg ønskede at indsatsen blev evalueret i et forskningsprojekt gennemført af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Formålet med evalueringen var at undersøge, i hvilken grad og hvordan, BFA's arbejdspladsrettede forløb bidrog til de virkninger, som man gerne ville opnå med indsatsen.

**Metode:** Evalueringen bestod af en spørgeskemaundersøgelse og kvalitative interviews gennemført af NFA efter BFA's besøgsteam havde holdt et afsluttende møde med deltagende organisationerne. I alt gennemførte 43 organisationer et forløb med BFA's besøgsteam. Evalueringen er baseret på spørgeskemadata fra ti af disse organisationer, hvoraf de ni af dem også deltog i den kvalitative evaluering.

**Resultater:** Det lykkedes at gennemføre arbejdspladsrettede forløb, som førte til at der blev igangsat forandringsprocesser og øget systematikken i arbejdsmiljøarbejdet, især på organisationernes strategiske niveau. På det operationelle niveau, lykkedes det for nogle lokale arbejdspladser at gennemføre og forankre forbedringer i deres arbejdsmiljø, mens der på andre lokale arbejdspladser kun skete små eller ingen ændringer. Ikke alle havde brug for ændringer, men der var også processer som gik i stå på grund af uklarhed i forhold til roller, målsætning og ansvar eller manglende kompetencer blandt lokale arbejdsmiljøaktører til selvstændigt at facilitere en forandringsproces. Andre aktiviteter og projekter og manglede mulighed for at prioritere arbejdet med at igangsætte forandringer, var de hindringer, de fleste havde oplevet, mens støtte fra ledelsen og et godt samarbejde i arbejdsmiljøgruppen var faktorer, som havde støttet op om forandringsprocessen.

**Konklusion:** Evalueringen viste, at det med BFA's intensive indsats med kompetente konsulenter, var muligt at sætte en forandringsproces i gang og øge det systematiske arbejdsmiljøarbejde på organisationernes strategiske niveau. Disse positive virkninger på det strategiske niveau forplanter sig dog ikke nødvendigvis til forandringsprocesser på det operationelle niveau. På trods af at deltagerne på det operationelle niveau deltog i en til to workshops, var ikke alle lokale arbejdsmiljøaktører i stand til selvstændigt at igangsætte og holde fast i en forandringsproces. Disse resultater indikerer, at det er vigtigt at lave indsatser på det strategiske niveau, men, hvis man vil opnå en effekt helt ud i de lokale enheder i en organisation, er der behov for at supplere med en målrettet

lokal indsats. Resultaterne peger på, at lokale arbejdsmiljøaktører har brug for at få styrket deres faciliteringskompetencer til at gennemføre forandringsprocesser, at der er behov for bedre kommunikation om gensidige forventninger mellem det strategiske og det operationelle niveau, samt en aktiv indsats for at reducerer de barrierer, som fører til at processerne går i stå (især nedprioritering af arbejdsmiljøarbejde) og at fremme de aspekter, som øger sandsynligheden for at processerne lykkes og fører til, at forandringer bliver gennemført (især ledelsesopbakning).



# 1. Sammenfatning

## 1.1 Baggrund og indsatsen

Med trepartsaftalen i 2020 blev det politisk besluttet, at der skulle bevilliges et ekstraordinært tilskud til Branchefællesskaber for Arbejdsmiljø til et initiativ med arbejdspladsnære aktiviteter. Tilskuddet skulle anvendes til BFA-ernes arbejde med at understøtte de nationale mål for arbejdsmiljøindsatsen. BFA Velfærd og Offentlig administration (BFA)'s forretningsudvalg, der fungerede som styregruppe for aktiviteterne, ønskede, at deres indsats med arbejdspladsnære forløb blev fulgt løbende med henblik på evaluering og læring, og de indgik derfor en aftale med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om at evaluere indsatsen.

Formålet med BFA's arbejdspladsrettede forløb var at:

- medvirke til systematisk forebyggelse og reducere væsentlige belastninger i arbejdet ved at inspirere og motivere aktørerne til at arbejde aktivt med forebyggelse
- understøtte en arbejdspladsnær forankring

Centralt i BFA's arbejdspladsrettede forløb var et besøgsteam med seks konsulenter og en teamleder. Besøgsteamet kom ikke ud på de enkelte plejecentre, skoler, hospitaler mv., men det kunne fx være et tilbud til en hel organisation (fx hele kommunen), eller hele hjemmeplejen i en kommune, større uddannelsesinstitutioner på flere matrikler på det statslige, selvejende område eller et specialiseret område med flere enheder i en region.

BFA havde i tilgangen til forløbene valgt, at de skulle forankres i arbejdspladsernes øvre ledelseslag og øvre del af Medbestemmelses og medindflydelsesudvalget (MED)/Samarbejdsudvalget (SU)/Arbejds miljøorganisationen (AMO). BFA antog at en central forankring bedst ville medvirke til at sikre, at de eventuelle arbejdsmiljøproblemer arbejdspladserne havde, fik det nødvendige, systematiske og længerevarende fokus, som de kræver.

I indsatsen skelnede man mellem "det strategiske niveau" og "det operationelle niveau". I praksis blev der nedsat en arbejdsgruppe, der under indsatsen blev betragtet som det strategiske niveau, men som både inkluderede deltagere fra de øvre MED/SU/AMO/ledelseslag og deltagere, der normalt hører til det operationelle niveau, fx lokale ledere og arbejdsmiljørepræsentanter.

Der var variation mellem forløbene, men et typisk forløb bestod af

- Et indledende møde med rekvirent
- Et til flere møder med det strategiske niveau
- En til flere workshops rettet mod TR, AMR, ledere fra det operationelle niveau
- Et afsluttende forankrings- og evalueringsmøde med det strategiske niveau
- Eventuelt en opfølgning efter 3-6 måneder med det strategiske niveau

Et typisk forløb strakte sig over 9-16 måneder.

I forbindelse med NFA's evaluering, blev der på baggrund af løbende udveksling med BFA og input fra interviewene med deltagere fra de første gennemførte forløb udviklet en programteori for BFA's indsats og forventede virkninger. Den viser de forventede virksomme elementer i indsatsen på henholdsvis det strategiske og operationelle niveau, samt forventede umiddelbare virkninger og forventede virkninger på mellemlang og længere sigt. Formålet med evalueringen var at evaluere i hvilket omfang antagelserne i programteorien blev opfyldt. Antagelserne i programteorien bliver beskrevet i forbindelse med præsentationen af resultaterne.

## **1.2 Evalueringsmetode**

Evalueringen byggede på en formativ og en summativ evaluering. Den formative evaluering byggede på et tæt samarbejde med BFA, hvor erfaringsopsamling og dataindsamling fra både NFA og BFA blev inddraget i den første fase af indsatsen, hvor der stadigvæk blev arbejdet på optimering og tilpasning af den. BFA har stået for udvikling og gennemførelse af indsatsen, NFA har udelukkende bidraget med faglige input baseret på interviews med deltagere fra de første gennemførte forløb.

Ifølge aftalen mellem NFA og BFA, stod NFA for indsamlingen af både kvantitative spørgeskemadata og kvalitative interviewdata til den summative evaluering. BFA gennemførte i alt 43 forløb i indsatsen, hvoraf ti indgik i den kvantitative dataindsamling og ni i den kvalitative dataindsamling. Antallet af forløb, der indgik i evalueringen, blev tilpasset den givne tidsramme for projektet. De evaluerede forløb betragtes som repræsentative for den samlede målgruppe for forløbene i forhold til størrelsen af organisationerne, typer af organisationer, længde og design af forløbene og valgte arbejdsmiljøtemaer og i forhold til at gennemføre en nuanceret evaluering. Den summative evalueringen er således udelukkende baseret på data indsamlet af NFA.

NFA's dataindsamling blev gennemført efter det afsluttende møde mellem organisationen og konsulenterne fra BFA's besøgsteam. Analyserne af spørgeskemadata er baseret på i alt 392 deltagere, hvoraf de 68 (17 %) var på det strategiske niveau og 324

(83 %) på det operationelle niveau. Den overordnede svarprocent var på ca. 56 %. Der blev gennemført 32 interviews, 17 med deltagere fra det strategiske og 15 fra det operationelle niveau.

## **1.3 Resultater**

### *Indsats og aktiviteter*

Resultaterne viser, at møder og workshops blev gennemført med god deltagelse og at de elementer, som ifølge programteorien skulle indgå i møderne og workshops: forventningsafstemning, afklaring af formål med og planlægning af forløb og workshops, formidling af viden om arbejdsmiljøtemaerne og arbejdsmiljøarbejdet, afprøvning af værktøjer og planlægning af næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet og arbejdet med arbejdsmiljøtemaerne, i vid udstrækning indgik og blev gennemført tilfredsstillende.

### *Umiddelbare virkninger*

Der var en forventning om, at indsatsen umiddelbart ville føre til øgede arbejdsmiljøkompetencer og at deltagerne blev klædt bedre på til at arbejde systematisk med arbejdsmiljøtemaet. Resultaterne viser, at det overordnet lykkedes at opnå de umiddelbare virkninger antaget i programteorien, især på det strategiske niveau. En stor andel angav at have opnået øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet, hvilket både vises i de kvantitative resultater og illustreres i de kvalitative data. Resultaterne viser også, at nogen oplevede at have fået større rolleklarhed. En stor andel angav ligeledes at have fået øget kendskab til værktøjer og disse blev af mange beskrevet som relevante og brugbare. Lidt færre, særligt på det operationelle niveau, følte sig dog klædt på til selv at bruge værktøjerne.

### *Virkninger på mellemlang sigt*

På mellemlang sigt var forventningen, at indsatsen ville føre til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer og igangsættelse og forankring af indsatser rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer, samt opfølgning på ændringer på ens eget niveau. Derudover var forventningen, at det strategiske niveau ville følge op på ændringer på det operationelle niveau.

Godt halvdelen af deltagerne på det strategiske niveau angav, at de have opnået øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet, mens det var under halvdelen på det operationelle niveau.

Det lykkedes for mange at igangsætte en forandringsproces, især på det strategiske niveau. Interviewene antyder, at der var stor forskel mellem de lokale arbejdspladser på, om og i hvilken grad, de lykkedes med at igangsætte en forandringsproces og forankre

ændringer rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer. Data fra interviewene efterlader et indtryk af, at det i højere grad lykkedes i de organisationer, hvor det valgte arbejdsmiljøtema var ergonomiske udfordringer eller vold og trusler på arbejdet end i de organisationer, hvor det valgte arbejdsmiljøtema var ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø.

I forhold til opfølgning, peger interviewresultaterne i retning af, at det strategiske niveau fulgte overordnet op på de ændringer som de selv igangsatte. Spørgeskemaresultaterne viser, at under halvdelen af deltagerne på det operationelle niveau angav at have fulgt op på fremdriften og effekterne af de ændringer, som var blevet igangsat på de lokale arbejdspladser. Igen peger interviewresultaterne i retning af, at opfølgningen var mindre udpræget på de arbejdspladser, som havde valgt at beskæftige sig med temaet ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø.

Interviewresultaterne viser, at det strategiske niveau enten ikke fulgt op på ændringer på det operationelle niveau eller gjorde det meget overordnet fordi, man gik ud fra, at de lokale arbejdspladser var blevet klædt på til selv at komme videre. Interviewresultaterne fra det operationelle niveau viser dog, at man på nogle af de lokale arbejdspladser ikke følte sig i stand til selv at komme videre i processen, og havde ønsket sig en mere klar målsætning og opfølgning fra det strategiske niveau.

### *Virkninger på længere sigt*

På længere sigt var forventningen, at indsatsen ville bidrage til øget trivsel blandt medarbejderne, bedre fastholdelse, bedre rekruttering, øget kvalitet i arbejdet og værdi for borgerne. Det kan tage tid at forankre de forbedringer, der skulle føre til virkningerne på længere sigt, derfor forventede vi ikke at kunne se ændringer på disse langsigtede mål inden for projektperioden. Vi spurgte dog deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen om virkningerne på længere sigt med henblik på at få en indikation af, om det kunne forventes at disse virkninger ville blive opnået. Resultaterne indikerer, at nogle arbejdspladser allerede havde oplevet, at indsatsen havde bidraget til de langsigtede virkninger, særligt på deres trivsel og kvaliteten af deres arbejde.

### *Overordnet tilfredshed med forløbet*

Udover at evaluere om antagelser i programteorien var opnået, blev der afslutningsvis spurgt mere overordnet ind til deltageres tilfredshed med forløbene.

I spørgeskemaundersøgelsen angav godt halvdelen af deltagerne, at de var enige i, at forløbet havde opfyldt deres forventninger og at de havde fået det ud af forløbet, som de havde håbet på. Derudover angav ca. to tredjedele, at de ville anbefale BFA's besøgsteam til andre arbejdspladser. For alle tre spørgsmål, angav en større andel af deltagerne på det strategiske niveau at være enige.

Stort set alle interviewpersonerne ville dog anbefale BFA's besøgsteam til andre arbejdspladser og henviste til de mange positive oplevelser, der havde været i forløbene. Dog var der nogle, der anbefalede tilpasninger til forløbene, som afspejlede kritikpunkterne, fx, at de gerne måtte være mere konkrete i forhold til de lokale arbejdspladsers behov.

## **1.4 Diskussion af resultaterne**

Helt overordnet viser resultaterne af evalueringen, at BFA's arbejdspladsrettede forløb i vid udstrækning blev gennemført som planlagt i de deltagende organisationer. Sammenlignet med lignede forskningsprojekter, hvor der tit forekommer frafald af organisationerne eller lav deltagelse fra ledelsen, ligger gennemførelsen her på et højt niveau. På trods af disse gode forudsætninger viste resultaterne, at det i højere grad lykkedes at opnå de umiddelbare effekter såsom øget viden om arbejdsmiljø og kendskab til værktøjer, end de mere handlingsorienterede virkninger på mellemlang sigt. Derudover blev næsten alle virkninger i højere grad oplevet på det strategiske niveau end på det operationelle niveau.

Der var stor variation mellem de lokale arbejdspladser i forhold til, om og i hvilken grad, forløbet førte til de forventede virkninger. For nogle lokale arbejdspladser lykkedes det at gennemføre og forankre forbedringer i deres arbejdsmiljø, mens der på andre lokale arbejdspladser kun skete små eller ingen ændringer. Ikke alle havde brug for ændringer, men der var også forandringsprocesser, som gik i stå. Resultaterne peger på flere faktorer, der har medvirket til dette:

- At alle deltagere på det operationelle niveau på tværs af alle enheder i organisationen blev samlet på én workshop. Dette betød at nogen oplevede, at det som blev formidlet under workshoppen ikke var relevant for dem, at det var for overordnet og ikke konkret nok til at hjælpe dem videre.
- At forventningsafstemning, valg af arbejdsmiljøtemaet og planlægning af forløbet foregik på det strategiske niveau. Dette betød at det ikke var relevant for alle de lokale arbejdspladser og nogle derfor ikke havde behov for at igangsætte forandringsprocesser.
- At arbejdsmiljøtemaet, organisationen havde valgt at beskæftige sig med, stiller forskellige krav til afklaring. Resultaterne peger på, at ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø kræver en længere afklaringsproces for at opnå en god nok forståelse af problemstillingerne til, at man kan begynde at finde passende løsninger, mens det er forholdsvis klart, hvad problemstillingerne i forhold til ergonomi og vold og trusler dækker over, så man hurtigere kan fokusere på at finde løsninger.
- Endelig var der forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at have igangsat en forandringsproces, hvilket er forbundet til ovennævnte. For nogen opleves den

begyndende afklaring af problemstillingen som en igangsat forandringsproces, mens det for andre, først er når der foreligger konkrete løsningsforslag.

Et af rationale bag BFA's tilgang med at sætte ind på det øverste niveau i organisationen var at sikre opmærksomhed på de valgte arbejdsmiljøtemaer oppefra, hvilket skulle sprede sig ned i organisationen og øge sandsynligheden for systematisk og længerevarende fokus på de valgte arbejdsmiljøtemaer. Resultaterne viser, at forbindelsen mellem det strategiske og det operationelle niveau ikke var så stærk som antaget, og at den intensive indsats på det strategiske niveau ikke nødvendigvis bidrog til forandringsprocesser på det operationelle niveau. Dette underbygger, at det er vigtigt at lave indsatser på det strategiske niveau, men hvis man vil opnå en effekt helt ud i de lokale enheder i en organisation, er der behov for at supplere med en mere fokuseret indsats lokalt. Derudover viser resultaterne, at det strategiske niveau kun i ringe grad fulgte op på ændringer på det operationelle niveau, hvilket til dels skyldes at de to niveauer havde forskellige opfattelser af ansvar for den videre proces. Dette peger på, at der er brug for en bedre kommunikation om gensidige forventninger i forholdt til den videre proces mellem det strategiske og det operationelle niveau.

Forskningen peger på at processer for at finde løsninger på arbejdsmiljøproblemstillinger nemt kan gå i stå, mens det kræver et samspil af flere faktorer for at understøtte, at de fortsætter. Dette underbygges af BFA's indsats. De faktorer, der var i fokus i indsatsen, var også dem, som deltagerne angav havde støttet op om deres proces. Alligevel var der nogen af dem, fx manglende rolleklarhed, der på trods af, at der havde været fokus på det, havde været en barrierer nogle steder. Også, på trods af, at det var besluttet øverst i organisationen at gennemføre et forløb, var den barrierer, den største andel havde peget på, manglende mulighed for at prioritere arbejdet med forandringsprocessen, hvilket illustrerer, hvor stor en barriere konkurrence fra driften og andre opgaver er for at lykkes med arbejdsmiljøindsatser.

## **1.5 Konklusion**

Evalueringen viste, at det med BFA's arbejdspladsrettede forløb, med en intensiv indsats fra kompetente konsulenter, var muligt at sætte en forandringsproces i gang og øge det systematiske arbejdsmiljøarbejde på organisationernes strategiske niveau. Disse positive virkninger på det strategiske niveau forplantede sig dog ikke nødvendigvis til forandringsprocesser på det operationelle niveau. På trods af, at deltagerne på det operationelle niveau deltog i en til to workshops, hvor de blev introduceret til arbejdsmiljøtemaet og fik mulighed for at afprøve værktøjer, samt at udveksle erfaringer på tværs af organisationen, var ikke alle lokale arbejdsmiljøaktører i stand til selvstændigt at igangsætte og holde fast i en forandringsproces. Disse resultater indikerer, at det er vigtigt at lave indsatser på det strategiske niveau, men, hvis man vil

opnå en effekt helt ud i de lokale enheder i en organisation, er der behov for at supplere med en målrettet lokal indsats. Resultaterne peger på, at de lokale arbejdsmiljøaktører har brug for at få styrket deres faciliteringskompetencer til at gennemføre forandringsprocesser, at der er brug for bedre kommunikation om gensidige forventninger mellem det strategiske og det operationelle niveau, samt en fælles aktiv indsats for at reducerer de barrierer, som fører til at processerne går i stå (især nedprioritering af arbejdsmiljøarbejde) og at fremme de aspekter, som øger sandsynligheden for, at processerne lykkes og fører til at forandringer bliver gennemført (især ledelsesopbakning).

## 2. Baggrund og indsatsen

Med trepartsaftalen i 2020 blev det politisk besluttet, at der skulle bevilliges et ekstraordinært tilskud til Branchefællesskaber for Arbejdsmiljø til et initiativ med arbejdspladsnære aktiviteter i arbejdet med at understøtte de nationale mål for arbejdsmiljøindsatsen. Initiativet var en del af puljen til forebyggelse af nedslidning (arbejdsmiljøpuljen).

Formålet med den afsatte bevilling var at igangsætte arbejdspladsnære aktiviteter i direkte kontakt med de konkrete arbejdspladser med udgangspunkt i vejledning, der var målrettet arbejdspladsernes oplevede behov. Midlerne skulle anvendes til fastsættelse, implementering, indfrielse og opfølgning på branchemåltallene, herunder medvirke til at forebygge fysisk og psykisk nedslidning samt arbejdsulykker på arbejdspladserne.

BFA Velfærd og Offentlig administration (BFA)'s forretningsudvalg ønskede at deres indsats blev evalueret og indgik derfor en aftale med Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om at evaluere indsatsen.

### Beskrivelse af BFA's indsats

BFA's indsats bestod af arbejdspladsrettede forløb, hvis formål var at:

- medvirke til systematisk forebyggelse og reducere væsentlige belastninger i arbejdet ved at inspirere og motivere aktørerne til at arbejde aktivt med forebyggelse
- understøtte en arbejdspladsnær forankring

Dette skulle opnås ved at:

- sikre videst muligt organisatorisk forankring og efterliv af indsatsen ved at tilstræbe et strategisk ophæng
- formidle udvalgt relevant BFA-viden og -værktøjer med det formål at inspirere, skabe motivation og handlekraft hos de relevante aktører på arbejdspladserne i forhold til deres problemstillinger
- skabe rammen for, at arbejdspladserne selv kunne bringe værktøjerne i spil – gennem dialog og afprøvning – og at de derigennem styrkede deres indsats
- medvirke til at understøtte, at arbejdspladserne kunne fastholde indsatserne

Konkret blev BFA's indsats udmøntet som beskrevet nedenfor. Centralt i BFA's arbejdspladsrettede forløb var et besøgsteam med seks konsulenter og en teamleder. Besøgsteamet kom ikke ud på de enkelte plejecentre, skoler, hospitaler mv., men kunne fx være rettet mod alle folkeskoler eller daginstitutioner, hele hjemmeplejen eller alle relevante velfærdsområder i en kommune, større uddannelsesinstitutioner på flere matrikler på det statslige, selvejende område eller et specialiseret område i en region.



BFA havde i tilgangen til forløbene valgt, at de skulle forankres i arbejdspladsernes øvre ledelseslag og øvre del af Medbestemmelses og medindflydelsesudvalget (MED)/Samarbejdsudvalget (SU)/Arbejds miljøorganisationen (AMO). BFA antog at en central forankring bedst ville medvirke til at sikre, at de arbejdsmiljøproblemer arbejdspladserne havde, fik det nødvendige, systematiske og længerevarende fokus, som de kræver.

I besøgsteamets forløb var der således fokus på at styrke både den samlede systematiske arbejdsmiljøindsats i en organisation (det strategiske niveau) og, på at styrke lokale arbejdsmiljøaktørers handlekraft i forhold til specifikke arbejdsmiljøtemaer (det operationelle niveau). Det enkelte forløb blev tilrettelagt i et samarbejde mellem besøgsteamets konsulenter og den pågældende organisation på en måde, så forløbene understøttede organisationens behov, rammer og eksisterende arbejdsmiljøarbejde. Forløbene kunne således se meget forskellige ud, men havde følgende fælles udgangspunkt:

- Genstandsfeltet for et forløb i den arbejdspladsrettede indsats var altid enten 1 eller flere af de udvalgte 3 arbejdsmiljøtemaer (ubalance mellem opgaver, indflydelse og udviklingsmuligheder; krænkende handlinger, vold og trusler; ergonomiske udfordringer) OG det systematiske forebyggelsesarbejde.
- I alle forløb var der et gennemgående fokus på at sikre forankring og fastholdelse af indsatserne i organisationen.
- I begyndelsen af et forløb blev der nedsat en arbejdsgruppe (med deltagere fra både det strategiske og det operationelle niveau). Det blev tilstræbt at der var repræsentation fra både ledere, arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og evt. tillidsrepræsentanter (TR). Størrelsen på arbejdsgruppen og antallet af møder varierede fra forløb til forløb.

Arbejdet i arbejdsgruppen i et forløb havde to spor: I det ene spor var der fokus på, i videst muligt omfang, at styrke arbejdspladsens samlede, tværgående/organisatoriske systematiske arbejdsmiljøarbejde og ledelseskraften her. I det andet spor i arbejdsgruppen, var der fokus på at sikre den interne koordinering og på at tilrettelægge aktiviteter, som fx fælles workshops for ledere og tillidsvalgte fra de lokale arbejdspladser samt opfølgende aktiviteter. Det var gennemgående på alle workshops, at deltagerne blev præsenteret for og afprøvede relevante BFA-materialer. I forlængelse af dette skulle deltagerne forholde sig til, hvad de helt konkret skulle hjem og gøre for at forbedre arbejdsmiljøet lokalt.

Alle forløb blev afsluttet med et såkaldt forankrings- og evalueringsmøde med den gennemgående arbejdsgruppe. Her faciliterede besøgsteamet en dialog, som gav

arbejdsgruppen anledning til at gøre status på, hvor forløbet havde bragt dem hen og til at opsamle vigtig organisatorisk læring til brug i deres videre indsats. Som en del af dette, fik de mulighed for at skærpe blikket på og lave aftaler om, hvordan de fremadrettet kunne sikre forankring og videreførelse af indsatsen. I alle forløb tilbød besøgstemet et opfølgingsmøde 3-6 måneder efter det afsluttende møde for yderligere at understøtte forankring og efterliv.

Et typisk forløb bestod dermed af

- Et indledende møde med rekvirent
- Et til flere møder med arbejdsgruppen
- En til flere workshops eller temadage (af ca. 3 timer)
- Et afsluttende forankrings- og evalueringsmøde med arbejdsgruppen (ca. 1 – 3 måneder efter sidste workshop)
- Eventuelt en opfølgning efter 3-6 måneder

Mellem disse aktiviteter arbejdede repræsentanter for arbejdsgruppen fx med at sikre mandat og beslutninger om retning i de øvre MED/SU/AMO/ledelseslag. Mellem aktiviteterne blev der desuden arbejdet på de tiltag, som blev besluttet centralt og decentralt. Et typisk forløb strakte sig over 9-16 måneder.

---

**Et eksempel på et af de mere omfattende forløb kunne være:**

**Januar.** Indledende dialoger mellem rekvirent og BFA: afdækning af behov og ambition, sammensætning af deltagere på det strategisk niveau (arbejdsgruppen).

**Møde 1, april.** Møde med deltagerne på det strategiske niveau og konsulenterne. Temaer: Ambition, succeskriterier, proces (hvilke konkrete mål har I?). Fælles refleksion om og konkretisering af udfordringer i forbindelse med arbejdsmiljøtemaet. Tilrettelæggelse af forløb og planlægning af workshops.

**Møde 2, maj.** Møde med deltagerne på det strategiske niveau og konsulenterne. Temaer: Vidensinput om arbejdsmiljøtemaet og arbejdsmiljøarbejdet ved konsulenterne, introduktion til og arbejde med en metode til at afklare roller, ansvarsområder og opgaver i fx APV-arbejdet.

**Workshop 1, juni.** Workshop med deltagere på både det operationelle og strategiske niveau og konsulenterne. Temaer: Vidensinput om arbejdsmiljøtemaet og arbejdsmiljøarbejdet ved konsulenterne, præsentation af værktøjer, gruppearbejde med værktøjer, opsamling og drøftelse af videre arbejde.

**Møde 3, juni.** Møde med deltagerne på det strategiske niveau og konsulenterne: Siden sidst, hvor er vi nu? hvad skal styrkes/justeres? Arbejde videre med rolleafklaringsmetoden.

**Møde 4, august.** Møde med deltagerne på det strategiske niveau og konsulenterne. Temaer: Status på forløb. De næste skridt - hvad skal der til for at understøtte iværksættelse af og holde fast i lokale tiltag? Næste workshop.

**Workshop 2, september.** Workshop med deltagere på både det operationelle og strategiske niveau. Temaer: Opfølgning - fokus på forbedringer og forankring.

**Møde 5, november.** Afsluttende forankrings og evalueringsmøde med deltagerne på det strategisk niveau og konsulenterne. Temaer: Status og siden sidst. Evaluering af og læring fra møder og workshops - hvilke interventioner, drøftelser, tiltag i forløbet har virket særligt godt og bragt jer tættere på forandringsønsket? Hvor har det været sværere eller udfordrerne? Hvad skal I holde fast i fremadrettet og hvordan? Hvad vil du gøre med din kasket for det fremadrettede arbejdsmiljøarbejde?

Det var indbygget i BFA's tilgang at sikre, at det var målgruppen, der blev tilbudt forløb og at de havde forudsætningerne for at gennemføre forløbet. Dette blev afklaret i den indledende dialog med rekvirenten. Følgende kriterier skulle være opfyldt før der kunne indgås aftale om et forløb:

- De skulle høre under de udvalgte brancher: undervisning, døgninstitutioner og hjemmepleje, dagtilbud og hospitaler i kommuner, regioner, det statslige og selvejende område.
- Fokus skulle være på de udvalgte arbejdsmiljøtemaer: ergonomi, krænkende handlinger, vold og trusler og ubalance mellem indflydelse og udviklingsmuligheder
- Forløbet skulle omfatte minimum 200 ansatte
- Forløbet skulle tage afsæt på et tilpas overordnet niveau i organisationen
- Rekvirent skulle være overordnet ledelse eller MED/SU/AMO.

- Forløbet skulle have fokus alene på at klæde arbejdsmiljøaktører på, altså kunne der ikke gennemføres aktiviteter med personalegrupper fx en afdeling
- Der skulle gennemføres hele forløb, altså kunne der ikke gennemføres oplæg på enkeltstående workshops uden yderligere mulighed for før/efter interventioner med henblik på forankring

BFA oplyser, at der har været en væsentlig mængde henvendelser fra helt lokale arbejdspladser, som er blevet afvist i indgangen med udgangspunkt i ovenstående kriterier. Der blev undtagelsesvis gennemført 1-2 forløb med arbejdspladser med under 200 ansatte. Dette var for at kunne nå andre institutionstyper fx på det statslige undervisningsområde.

Derudover var der fokus på, at organisationerne forpligtede sig til at gennemføre de aktiviteter, der blev planlagt i forløbet, derfor blev de fleste af aktiviteterne gennemført som planlagt. Nogle gange blev konsulenterne bedt om at flytte møder med arbejdsgrupper, finde nye datoer til forankrings- og evalueringsmøder, og lignende, men planlagte workshops med flere deltagere blev gennemført med ganske få undtagelser. Når der havde været frafald på arbejdsgruppemøder, som bragte tvivl om ledelsesopbakningen tog konsulenterne dialoger med tovholder om dette. For at medvirke til at sikre forankring og efterliv, blev enkelte møder udskudt eller aflyst for så vidt muligt at sikre, at den rette kreds fx på forankrings- og evalueringsmøderne var til stede.

I indsatsen har besøgsteamet gennemført i alt 43 arbejdspladsnære forløb. Fordi planlægningen og gennemførelsen af dataindsamlingen til evalueringen skulle gennemføres inden for projektperioden, var det ikke muligt at inkludere alle 43 forløb i evalueringen. Ni af forløbene indgik både i den kvantitative og kvalitative evaluering. Derudover indgik yderligere et forløb i den kvantitative evaluering. Deltagerne i evalueringen er beskrevet i kapitel 3. Evalueringsmetode under overskriften "deltagerne i evalueringen".

### **Programteori for indsatsen**

Med henblik på at strukturere evalueringen, udviklede forskergruppen, i samarbejde med BFA, en programteori for de forventede virkninger af de arbejdspladsnære forløb, gennemført af BFA's besøgsteam.

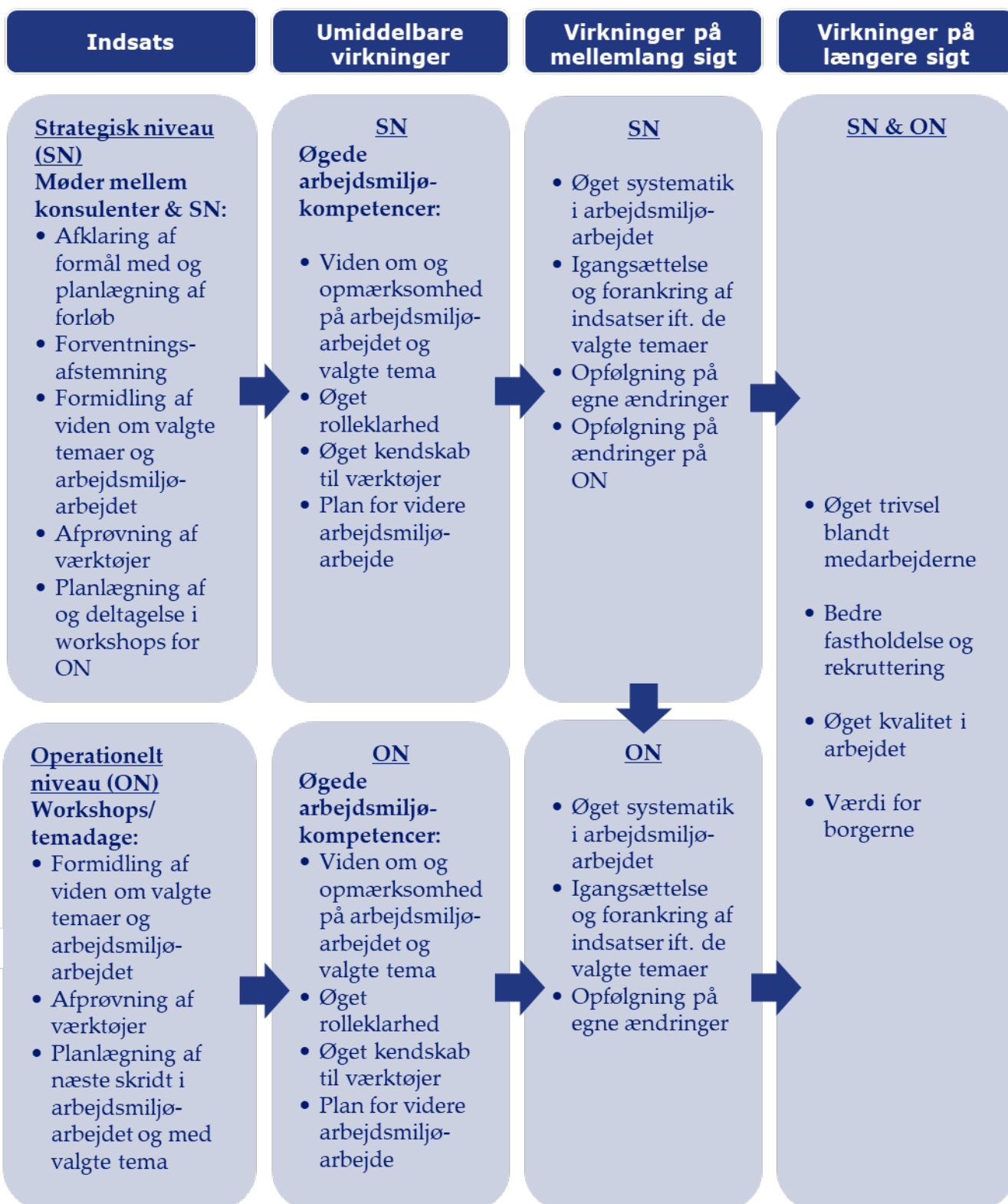
I en programteori kortlægges de forventninger, man har til, hvordan og hvorfor en given indsats virker [1, 2]. Formålet med en programteori er, at

- kvalificere indsatsen ved at tydeliggøre antagelserne om, hvorfor indsatsen forventes at virke
- sikre en systematisk dataindsamling, der kan vise, hvilke antagelser, sammenhænge og resultater, der holdt i praksis.

I nærværende projekt blev programteorien brugt til at guide dataindsamlingen og analyserne af data fordi arbejdspladsforløbene allerede var udviklede og igangsat, da vi udviklede programteorien. Derudover blev programteorien brugt til at fortolke resultaterne og guide diskussionen, hvor det undersøges om, og i hvilken grad, forventninger blev indfriet og hvad, der bidrog til at de blev eller ikke blev indfriet.

Som nævnt ovenfor i beskrivelsen af indsatsen, havde de arbejdspladsnære forløb med konsulenter fra BFA's besøgsteam to lag; der blev arbejdet både med det strategiske og det operationelle niveau. Dette aspekt er arbejdet ind i programteorien.

## Programteori for BFA's arbejdspladsnære forløb



Figur 1: Programteori for BFA's arbejdspladsnære forløb

## **Beskrivelse af elementerne i programteorien**

### **Indsatsen**

På det strategiske niveau bestod indsatsen af en række møder, hvor deltagerne sammen med konsulenterne fra besøgstemet afklarede formålet med forløbet, lavede forventningsafstemning om forløbet og planlagde forløbet inklusive planlægning af workshops primært rettet mod det operationelle niveau, men som de selv deltog i. Derudover begyndte man på disse møder at arbejde med arbejdsmiljøkompetencerne på det strategiske niveau ved at formidle viden om arbejdsmiljøarbejdet og de valgte temaer og, ved at introducere værktøjer og metoder til at arbejde med de valgte temaer og arbejdsmiljøet. På det strategiske niveau kunne denne række møder således betragtes som en intervention i sig selv og ikke blot administrative møder. På det operationelle niveau bestod indsatsen typisk af en til to workshops, som det strategiske niveau også deltog i. På disse workshops blev der formidlet viden om arbejdsmiljøarbejdet og de valgte temaer, introduceret og afprøvet værktøjer, samt planlagt de næste skridt for arbejdsmiljøarbejdet og de valgte temaer.

### **Umiddelbare virkninger**

Disse virkninger forventes opnået med det samme, altså umiddelbart efter møder og workshops er gennemført. Såfremt aktiviteterne blev gennemført og indeholdt de planlagte elementer, burde alle, der havde deltaget i dem opleve disse virkninger. Centrale elementer på både møderne på det strategiske niveau og workshops for begge niveauer var, at konsulenterne skulle formidle viden om det valgte arbejdsmiljøtema og arbejdsmiljøarbejde, introducere til og facilitere afprøvning af værktøjer, samt støtte op om planlægning af det næste skridt i arbejdet med det valgte arbejdsmiljøtema. På baggrund af dette var forventningen, at møderne og workshops ville føre til øgede arbejdsmiljøkompetencer i form af øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet og det valgte arbejdsmiljøtema, øget kendskab til værktøjer, samt øget rolleklarhed i forhold til arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer. Det var også forventningen, at der blev lagt planer for det videre arbejdsmiljøarbejde.

### **Virkninger på mellemlang sigt**

De øgede arbejdsmiljøkompetencer, som forventes opnået umiddelbart efter møder og workshops, forventes at klæde deltagerne på til at arbejde mere systematisk med arbejdsmiljøet og det valgte arbejdsmiljøtema og, til at igangsætte forandringsprocesser på begge niveauer. På baggrund af dette var forventningen, at indsatsen ville føre til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer og igangsættelse og forankring af indsatser i forhold til de valgte arbejdsmiljøtemaer i månederne efter møder og workshops. Som en del af den øgede systematik i arbejdsmiljøarbejdet og forankring af igangsatte indsatser, var det også forventningen, at deltagerne ville følge op på ændringer på deres eget niveau, og at det strategiske niveau ville følge op på ændringer på det operationelle niveau.

### **Virkninger på længere sigt**

Såfremt virkningerne på mellemlang sigt opnås og fastholdes, forventes de at føre til reduktion af belastninger i arbejdet eller bedre håndtering af dem, og dermed et bedre arbejdsmiljø, som hænger sammen med bedre trivsel, fastholdelse og opgaveudførelse. Derudover, hvis en arbejdsplads har et godt ry, på grund af et godt arbejdsmiljø, forventes det at have en positiv indvirkning på rekrutteringsmulighederne. På længere sigt var forventningen derfor, at indsatsen ville bidrage til øget trivsel blandt medarbejderne, bedre fastholdelse, bedre rekruttering, øget kvalitet i arbejdet og værdi for borgerne.



### 3. Evalueringsmetode

Evalueringen byggede på en formativ og en summativ evaluering. Den formative evaluering byggede på et tæt samarbejde med BFA, hvor erfaringsopsamling og dataindsamling fra både NFA og BFA blev inddraget i den første fase af indsatsen, hvor der stadigvæk blev arbejdet på optimering og tilpasning af den. BFA har stået for udvikling og gennemførelse af indsatsen, NFA har udelukkende bidraget med faglige input baseret på interviews med deltagere fra de første gennemførte forløb. I dette kapitel beskrives den metodiske tilgang som blev anvendt.

#### Rekruttering af deltagere til evalueringen

I alle organisationerne blev deltagerne til evalueringen rekrutteret efter konsulenterne havde gennemført det afsluttende møde i forbindelse med BFA's arbejdsmiljøforløb. Afstanden mellem det afsluttende møde og NFA's rekruttering af deltagerne til evaluering blev dog tilpasset i løbet af projektperioden.

I hver organisation var der blevet udpeget en kontaktperson og BFA formidlede kontakten mellem NFA og disse kontaktpersoner. I forbindelse med evalueringen af det første forløb inkluderet i evalueringen, kontaktede NFA kontaktpersonen fra organisationen via mail ca. to måneder efter, at der var blevet afholdt det afsluttende møde i forbindelse med arbejdsmiljøforløbet. Kontaktpersonen modtog et dokument med information om evalueringen. Derefter påbegyndte planlægningen af både den kvantitative og kvalitative dataindsamling med pågældende, som blev gennemført ca. tre måneder efter det afsluttende møde. Hensigten med at vente tre måneder var at give organisationen tid til at forankre tiltag. Det viste sig dog at være for lang tid. Derfor, for at kunne inkludere flest mulige organisationer i evalueringen inden for projektets tidsramme og fordi vi erfarede, at deltagerne kunne have svært ved at huske aktiviteter, der var foregået forholdsvis lang tid tilbage, fremrykkede vi tidspunktet for, hvornår NFA tog kontakt til kontaktpersonerne fra organisationerne og dataindsamlingen gennemført. Derfor blev data indsamlet to måneder efter det afsluttende møde i fire organisationer. Derefter blev det fremrykket yderligere en måned ved en organisation, og ved de sidste fire organisationer, blev dataindsamlingen gennemført umiddelbart efter det afsluttende møde. Som projektet skred frem, blev organisationerne også informeret om, at der ville komme en evaluering tidligere og tidligere i forløbet. I den sidste organisation blev der ikke gennemført interviews fordi, der ikke var tid nok tilbage til at analysere data. Deltagerne er beskrevet længere nede i afsnittet "Deltagerne i evalueringen".

## Kvalitativ metode

### *Interviewene*

For at sikre at både leder og medarbejder perspektiver var repræsenteret og, at det var muligt at få indsigt i aktiviteter på såvel det strategiske og operationelle niveau i forløbene, var planen at gennemføre interviews med en ledelsesrepræsentant og en medarbejderrepræsentant fra henholdsvis det strategiske og operationelle niveau, altså fire interviews i alt i hver organisation. Kontaktpersonerne fra organisationerne blev bedt om at finde og formidle kontakt til interviewpersonerne og fik følgende instruktion til at udvælge dem:

- to personer, henholdsvis en leder/chef og en medarbejderrepræsentant, der **var med til** at planlægge forløbet med BFA's besøgsteam og
- to personer, som **IKKE** var med til at planlægge forløbene, men som deltog i workshops eller temadage i forbindelse med forløbet med BFA's besøgsteam. Disse to personer skal helst være henholdsvis en leder og en medarbejderrepræsentant.

Det lykkedes dog ikke altid at rekruttere fire personer fra en organisation. Flere gange var det kun mulig at rekruttere tre på grund af travlhed eller fordi personen var stoppet. Interviewpersonerne opfyldte heller ikke fuldstændigt udvælgelseskriterierne hver gang, nogle gange var det ikke en leder og en medarbejder fra enten det strategiske eller det operationelle niveau som blev rekrutteret, men to medarbejdere. Andre gange, havde personens jobstatus ændret sig, fx en som var medarbejder under forløbet, var blevet leder da interview blev gennemført. Endelig var der enkelte personer, hvor der havde været forvirring om, hvilket niveau de tilhørte, fx en arbejdsmiljørepræsentant fra en lokal arbejdsplads, som typisk ville deltage på det operationelle niveau, men som også fungerede som repræsentant i en mere overordnet arbejdsmiljøgruppe, som typisk deltog på det strategiske niveau.

For at få en bedre forståelse af forløbene og, hvordan de blev oplevet i organisationerne, blev der gennemført interviews tidligt i projektet med i alt 13 personer fra fire af de første forløb, som BFA havde gennemført. Erfaringer fra disse interviews blev brugt til at udvikle programteorien, give input til spørgeskemaet og bidrog til at præcisere interviewguiden. Endelig blev erfaringerne formidlet videre til BFA's besøgsteam, så de kunne bruge dem som input til at justere deres forløb. Denne del af dataindsamlingen, analysen og diskussionen bidrog dermed til den formative evaluering.

Alle interviewene var semistrukturerede og dækkede følgende temaer:

- Motivation og forventninger (kun strategisk niveau)
- Samarbejde mellem arbejdsplads og konsulenterne fra besøgsteamet

- Udbytte af forløb (Fx Blev målsætninger opnået? Hvilken udbytte var der af værktøjerne og aktiviteterne? Var indsatsen tilstrækkeligt til at igangsætte en forbedringsproces?)
- Opfølgning og ændringer (Hvordan blev der fulgt op? Blev ændringerne gennemført? Hvordan holdes der fast i disse ændringer?)
- Betydning af forløbet for arbejdsmiljøarbejdet (Fx Blev I opmærksomme på noget i jeres arbejdsmiljøarbejde, som I ikke var opmærksomme på før? Har forløbet med konsulenterne ført til ændringer ift. hvordan I laver arbejdsmiljøarbejde?)
- Vurdering af forløbets tilgang (Fx Hvilken betydning har det haft, at forløbene har været målrettet et overordnet organisatorisk niveau, hvor der er blevet arbejdet med arbejdsmiljøet på tværs af flere institutioner/enheder?)
- Læring og Erfaring (Fx Hvad kom der ud af forløbet? Hvad var den vigtigste læring eller erfaring?)
- Overordnet vurdering (Fx Synes du der skal gennemføres et forløb igen, hvis der var mulighed for det? Vil du anbefale andre arbejdspladser at gennemføre et forløb?)
- Er der noget andet du tænker kunne understøtte arbejdsmiljøarbejdet i din organisations?
- Noget andet? (Fx Vil du gerne tilføje noget? Har du andre refleksioner?)

Der blev gennemført i alt 32 interviews til den summative evaluering. Alle interviewes blev gennemført som online- eller telefoninterviews. Inden interviewet startede blev interviewpersonerne orienteret om formålet med evalueringsprojektet og bedt om tilladelse til at optage interviewet til den videre forskningsmæssige bearbejdelse. Derudover blev alle interviewpersonerne orienteret om, at alle informationer indsamlet i forbindelse med evalueringen ville blive behandlet fortroligt af forskerne og at resultater fra evalueringsprojektet kun ville blive videreformidlet og offentliggjort i anonymiseret form. Alle interviewpersonerne var indforstået med dette. Interviewene tog i gennemsnit omkring 30 minutter. Lydoptagelserne af interviewene blev efterfølgende transskriberet ordret og kodet i det kvalitative analyseprogram Nvivo12. Kodningsstrukturen byggede på forventningerne formuleret i programteorien, det vil sige at interviewdataene blev kodet i forhold til oplevelsen af indsatsen og virkninger på kort og på mellemlangt sigt, samt yderligere bemærkninger eller refleksioner fra interviewpersonerne.

I resultatdelen anvendes citater. For at øge forståeligheden, er citaterne for det første let redigerede (overflødige ord og indskudte halve sætninger mv. er fjernet). Derudover er alle citater blevet gennemgået for at sikre informanternes anonymitet og, hvor det har været nødvendigt, er citaterne blevet bearbejdet med respekt for budskaberne eller meningene i citatet, fx, ved at fjerne særlige udtryk og vendinger, og ved at ændre eller slette henvisninger til personer, grupper, specifikke værktøjer mv. som ville kunne kompromittere anonymiteten. Efter citaterne er der en reference fx 10-SN-L, tallet referer

til hvilken organisation, interviewpersonen kommer fra, SN betyder at pågældende er fra det strategiske niveau og ON at pågældende er fra det operationelle niveau, L betyder at det er en leder og M at det er en medarbejder.

### *Spørgeskemaundersøgelsen*

I ni ud af de ti organisationer blev deltagerne inviteret til at besvare spørgeskemaet via deres arbejdsmail. Kontaktpersonen forsynede NFA med en medarbejderliste med e-mailadresser på deltagerne. Derudover blev kontaktpersonen bedt om at sende en e-mail til alle deltagerne med information om formålet med og proceduren for evalueringen, som NFA havde udarbejdet. Ved de senere forløb informerede BFA's konsulenter desuden om NFA's kommende evaluering på workshops/temadage og på møder på det strategiske niveau.

I de fleste tilfælde blev der sendt tre påmindelser direkte ud til deltagerne med henblik på at få så mange til at svare som muligt. I et tilfælde sendte kontaktpersonen en mail ud til deltagerne, hvor pågældende opfordrede dem til at svare på spørgeskemaet.

I en organisation havde deltagerne ikke arbejdsmails og der var ikke en liste over hvem, der havde været inviteret til at deltage. Her sendte kontaktpersonen fra organisationen en mail til lederen af de enheder, der havde deltaget i forløbet, og bad dem om at udlevere et dokument med information om evalueringen inklusiv en QR kode til spørgeskemaet til dem, der havde deltaget i forløbet og om at opfordre deltagerne til at besvare spørgeskemaet.

I de ni organisationer, hvor deltagerne blev inviteret til at besvare spørgeskemaet via deres e-mail, var det muligt at udregne en svarprocent, som ligger på 56 % i gennemsnit. Det er vigtigt at være opmærksom på, at i de fleste tilfælde fandtes der kun en liste over personer, der var blevet inviteret til at deltage i workshops og andre arrangementer, men det var ikke blevet noteret, hvorvidt de havde deltaget. Altså blev der også sendt invitationer til spørgeskemaundersøgelsen ud til personer, som ikke havde deltaget i arrangementerne og derfor ikke kunne svare på spørgsmålene om dem. Dertil kommer, at maillisterne ikke var blevet opdateret, derfor modtog vi nogle returmails fra ugyldige mailadresser. Vi modtog også nogle returmails med besked om at pågældende var stoppet, på ferie, langtidssygemeldt eller på barsel.

### *Spørgeskemaet*

Fordi det var en tilgang, som BFA udviklede, var det ikke muligt at bruge eksisterende spørgeskemaer. Spørgsmålene blev derfor udviklet til dette projekt og i tæt samarbejde med BFA. Følgende blev brugt som inspiration under udviklingen af spørgeskemaet:

Programteorien, blev brugt som inspiration til, hvilke elementer, der skulle spørges ind til i spørgeskemaet. Derudover blev der hentet inspiration fra TeamArbejdslivs evalueringsspørgeskema af SPARK's indsats [3]. Endelig blev erfaringer fra de fire første forløb gennemført i starten af projektet brugt som input til spørgeskemaet.

Forskerne lavede udkast til spørgsmålene og BFA gav feedback på dem for at sikre, at formuleringerne ville give mening til målgruppen og at spørgsmålene afspejle relevante elementer af forløbene. Endelig blev der gennemført fem kognitive interviews. Altså interviews, hvor repræsentanter fra målgruppen blev bedt om at besvare spørgsmålene mens de tænkte højt og kommenterede på spørgsmålene. Derved kunne vi tjekke, at spørgsmålene var formuleret på en måde så de gav mening til målgruppen og at de blev forstået på den måde, der var hensigten. Dette førte til mindre justeringer og at nogle spørgsmål blev slettet.

Spørgeskemaet indeholdt følgende overordnede temaer:

- Baggrund (køn, alder, type arbejdsplads, stilling og funktion)
- Motivation for at henvende sig til BFA (kun strategisk niveau)
- Betydning af forløbet for samarbejdet i Medbestemmelses og medindflydelsesudvalget (MED)/Samarbejdsudvalget (SU)/Arbejds miljøorganisationen (AMO)/Arbejds miljøgruppen (AMG)
- Workshops (deltagelse og udbytte)
- Periode efter workshops (lokal opfølgning efter workshop) (kun operationelt niveau)
- Forløbets bidrag til igangsættelse af forandringsproces, status på eventuelle ændringer, faktorer der har påvirket processen
- Oplevet effekt på udvalgte udfald
- Overordnet evaluering af forløb

### **Deltagerne i evalueringen**

Ti organisationer deltog i evalueringen af indsatsen. I Tabel 1 vises en oversigt over dem. Syv af organisationerne var kommunale og tre var selvejende statslige institutioner. To havde valgt at arbejde med arbejdsmiljøtemaet "ergonomi", to med "krænkende handlinger, vold og trusler i samarbejdet med eksterne" og seks med "ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø", som vi har valgt at kalde det fordi det dækkede over diverse typer af ubalancer fx mellem krav og ressourcer og krav og indflydelse. De evaluerede forløb betragtes som en repræsentativ stikprøve i forhold til størrelsen af organisationerne, typer af organisationer og valgte arbejdsmiljøtemaer.

**Tabel 1****Oversigt over organisationer og deltagere, der indgik i evalueringen**

|    | Type organisation   | Arbejds miljøtema   | Deltagere i interviews* | Antal deltagere i spørgeskemaundersøgelsen på de to niveauer |              |
|----|---------------------|---|-------------------------|--|--------------|
|    |                     |   |                         | Strategisk   | Operationelt |
| 1  | Kommune             | Ergonomi  | SN-L, SN-M, SN-M        | 8  | 16           |
| 2  | Kommune             | Krænkende handlinger, vold og trusler i samarbejde med eksterne | SN-M, SN-M, ON-M, ON-M, | 2  | 29           |
| 3  | Kommune             | Krænkende handlinger, vold og trusler i samarbejde med eksterne | SN-L, ON-L, ON-M,       | 13   | 50           |
| 4  | Kommune             | Ergonomi  | SN-L, ON-L, ON-M        | 2  | 11           |
| 5  | Kommune             | Ubalance  | SN-L, SN-M, ON-L, ON-M  | 12   | 74           |
| 6  | Selvejende statslig | Ubalance  | SN-L, SN-M, ON-L, ON-M  | 5  | 10           |
| 7  | Kommune             | Ubalance  | SN-L, SN-M, ON-M        | 5  | 35           |
| 8  | Selvejende statslig | Ubalance  | SN-L, SN-M, ON-L, ON-M  | 8  | 15           |
| 9  | Kommune             | Ubalance  | -                       | 6  | 42           |
| 10 | Selvejende statslig | Ubalance  | SN-L, SN-M, ON-L, ON-M  | 7  | 42           |

\*SN-L: Strategisk niveau leder, SN-L: Strategisk niveau medarbejder, ON-L: Operationelt niveau leder, ON-M: Operationelt niveau medarbejder.

Organisationerne varierede noget i størrelse. I spørgeskemaundersøgelsen modtog vi besvarelser fra mellem 14 og 96 personer fra hver organisation. I alt modtog vi besvarelser fra 431, af disse havde 39 dog kun svaret på baggrundsspørgsmålene. De kvantitative analyser baserer sig således på besvarelserne fra 392 deltagere. Ud af de 392 deltagere var 70 % kvinder og 30 % mænd og de havde en aldersfordeling på 25 til 70 år med et gennemsnit på 50 år. Deltagerne angav at være ansat på følgende typer arbejdspladser: 21 % havde ikke angivet, hvilken type arbejdsplads de var ansat i, men af de resterende angav 11 % at være ansat i hjemmeplejen, 16 % i dagtilbud, 11 % i døgntilbud, 33 % i skole/undervisning og 30 % svarede "andet".

I forhold til hvilken stilling de besad, svarede 2 % topleder, 4 % chef for et område/centerchef, 24 % afdelingsleder, 61 % medarbejder, 3 % HR medarbejder/arbejds miljøkoordinator, og 6 % andet.

Endelig blev deltagerne spurgt om de havde særlige funktioner, hvortil 50 % svarede medlem af SU/MED/AMO, 40 % arbejds miljørepræsentant, 26 % tillidsrepræsentant, 16

% andet og 7 % angav ikke at have nogen særlige funktioner. Vær opmærksom på at det var muligt at afkrydse flere af funktionerne.

I indsatsen skelnede man mellem "det strategiske niveau" og "det operationelle niveau". I praksis blev der nedsat en arbejdsgruppe, der under indsatsen blev betragtet som det strategiske niveau, men som både inkluderede deltagere fra de øvre MED/SU/AMO/ledelseslag og deltagere, der normalt hører til det operationelle niveau, fx, lokale ledere og arbejdsmiljørepræsentanter. For at kunne skelne mellem disse to grupper af deltagere i evalueringen, blev der i spørgeskemaet stillet følgende spørgsmål "Hvordan deltog du i arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam?", med nedenstående to svarmuligheder:

- 1) "Jeg har bidraget til at planlægge de aktiviteter (workshops, temadage), som BFA's besøgsteam gennemførte hos os (tog initiativ til samarbejdet og/eller var med i arbejdsgruppen)"
- 2) "Jeg var ikke en del af arbejdsgruppen, men deltog (eller var inviteret til at deltage) i workshops/temadage, som blev gennemført i forbindelse med arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam"

Der var 68, svarende til 17 %, der angav at de havde bidraget til at planlægge aktiviteterne og således havde deltaget på det strategiske niveau og 324, svarende til 83 %, der havde deltaget på det operationelle niveau.

#### *Deltagerne i interviewene*

Der blev i alt gennemført 32 interviews. De 17 var med personer fra det strategiske niveau og 15 fra det operationelle niveau. Fjorten af interviewpersonerne var ledere og 17 medarbejdere, 23 var kvinder og 9 var mænd. Endelig var 8 fra det operationelle og 5 fra det strategiske niveau arbejdsmiljørepræsentanter.

#### **Opmærksomhedspunkter i forhold til resultaterne**

Inden resultaterne af evalueringen præsenteres, er der nogle punkter, der er vigtige at være opmærksomme på.

I spørgeskemaet blev deltagerne ved de fleste udsagn bedt om at angive, hvor enige de var eller i hvor høj grad udsagnet var gældende for dem. Deltagerne kunne svare på en fempunkt skala fra henholdsvis meget uenig til meget enig og i meget lav grad til i meget høj grad. For at reducere mængden af tal, har vi i analysen slået meget uenig og uenig sammen til "uenig" og meget enig og enig sammen til "enig". Tilsvarende har vi slået i meget lav grad og i lav grad sammen til "i lav grad" og i meget høj grad og i høj grad sammen til "i høj grad".

Derudover, fordi vi primært var interesserede i at undersøge, i hvor stort et omfang aktiviteter i indsatsen var gennemført og tilsigtede udbytter af disse opnået, præsenterer vi i tabellerne kun andelen, der angav at være "enig". Ved de spørgsmål, hvor deltagerne havde mulighed for at vælge "ved ikke" eller "ikke relevant" svar, har vi i noterne under tabellen angivet, hvor stor en andel, der har valgt denne svarmulighed. En vigtig pointe er således, at i tabellerne repræsenterer den andel, der *ikke* har svaret "enig", en kombination af "uenig", "hverken enig eller uenig" og "ikke relevant" og "ved ikke".

En anden vigtig pointe er, at når resultaterne præsenteres samlet for alle organisationerne sammenlagt, skal man være opmærksom på, at de større organisationer har et større antal deltagere og derfor udgør en større andel af alle deltagere. Det betyder at deres oplevelser vil fylde mere i resultaterne. Altså hvis en stor andel af de store organisationer angiver at være enige, vil det trække den samlede andel, der angiver at være enige mere op end hvis det er en lille organisation, hvor en stor andel er enig. Af samme grund præsenterer vi ikke nogen resultater for spredningen i resultaterne mellem organisationerne, da de nemt kan blive misvisende på grund af organisationernes varierende størrelser. De kvalitative data vil belyse årsager til positive og negative holdninger og derved styrker og svagheder ved indsatsen, hvilket er det vigtigste i denne sammenhæng. De kvantitative data giver et overordnet indtryk af, hvor godt forskellige elementer af indsatsen og dens virkninger er lykkedes.



## 4. Resultater for gennemførelse af indsats

Formålet med evalueringen var overordnet at evaluere, i hvilket omfang antagelserne i programteorien blev opfyldt. Mere konkret var formålet at evaluere, hvorvidt de planlagte møder og workshops i forløbene var blevet gennemført med tilfredsstillende deltagelse og, hvorvidt disse møder og workshops inkluderede de planlagte elementer. Dernæst blev det evalueret, i hvilket omfang forløbene havde ført til virkningerne antaget i programteorien. Da det kan tage tid at opbygge systematik i arbejdsmiljøarbejdet og få igangsat og forankret tiltag, forventede vi ikke at kunne se ændringer på de langsigtede mål inden for projektperioden. Derfor var fokus i evalueringen på de umiddelbare virkninger og virkningerne på mellemlang sigt. Vi spurgte dog deltagerne om virkningerne på længere sigt med henblik på at få en indikation af, om det kunne forventes at disse virkninger ville blive opnået.

### Indsats og aktiviteter

På det strategiske niveau bestod indsatsen af en række møder, typisk mellem tre og fem, samt deltagelse i en til to workshops, som de selv havde været med til at planlægge og som primært var rettet mod det operationelle niveau. På det operationelle niveau bestod indsatsen typisk af en til to workshops.

Nedenfor præsenteres først resultater, der belyser, hvorvidt de planlagte aktiviteter i indsatsen blev gennemført og omfanget af deltagelse i dem. Dernæst præsenteres resultater, der belyser tilfredsheden med gennemførelsen af dem inklusiv, om de indeholdt de elementer, det var hensigten skulle indgå i aktiviteterne. For at lette læsningen af rapporten, anvendes gennemgående begrebet "workshop", men i praksis blev det i nogle forløb kaldt temadage.

### 4.1. Gennemførelse og deltagelse i aktiviteter i indsatsen

#### *Gennemførelse og deltagelse i møder på det strategiske niveau*

I spørgeskemaet blev der kun spurgt til workshops fordi der var for stor variation i antallet af møder på det strategiske niveau. Derfor fik vi ikke kvantitative data på gennemførelsen af og deltagelsen i møderne på det strategiske niveau. Interviewene giver til gengæld indtryk af, at det generelt er lykkedes at gennemføre disse møder, fx, blev der sagt "Jeg synes egentlig, at vi fik gennemført alt det, der var planlagt" og interviewpersonerne kom ikke med fortællinger om møder, der var blevet aflyst eller hvor folk var blevet væk. Det blev nævnt, at der havde været en smule udskiftninger i ledelsesgruppen og blandt arbejdsmiljørepræsentanterne, hvilket er svært at undgå i praksis.

Dog var der tilsyneladende enkelte tilfælde, hvor der havde været lidt udfordringer med at få ledelsen til at deltage. En leder fortæller, at det ikke lykkedes at få alle de ledere på højere niveau med til møder som burde have været der. Derfor opfordrede man igen lederne til at deltage og flere gjorde det også. I nogle afdelinger var man gået i gang med at lave ændringer på baggrund af APV'en så mødet virkede ikke længere så relevant for dem.

#### *Gennemførelse og deltagelse i workshops*

I arbejdsmiljøforløbene med BFA's besøgsteams, blev der typisk holdt en eller flere workshops. Disse workshops var planlagt i et samarbejde mellem deltagere på det strategiske niveau og konsulenterne fra BFA's besøgsteam. Både deltagere på det strategiske og det operationelle niveau var inviteret til at deltage. I spørgeskemaet spurgte vi deltagerne, på begge niveauer om, hvorvidt de havde deltaget i workshops.

**Tabel 2**

| <b>Var du med til workshops/temadage på din arbejdsplads, dvs. de aktiviteter for en bredere kreds som BFA's besøgsteam gennemførte hos jer?</b> | <b>Total</b> | <b>O</b> | <b>S</b> |
|--|--------------|----------|----------|
|  | (%)          | (%)      | (%)      |
| Ja   | 77           | 74       | 92       |

I alt svarede 331 ud af 392 på spørgsmålet, på det operationelle niveau (O) var det 270 ud af 324 og på det strategiske niveau (S) var det 61 ud af 68

Spørgeskemadata viser, at der blev gennemført workshops i alle forløbene. Til spørgsmålet om, hvorvidt de havde deltaget i workshops, som blev gennemført af BFA's besøgsteam, svarede 255 (77 %) af de 331, der havde svaret på spørgsmålet, ja. På det strategiske niveau var det 92 %, der angav at have deltaget mens det på operationelle niveau var 74 %.

## **4.2. Indhold og oplevelsen af gennemførelsen af aktiviteterne i indsatsen**

I det næste fokuserer vi på indholdet af aktiviteterne, altså om de indeholdt det, som var hensigten med dem og, hvordan deltagerne oplevede aktiviteterne. På møderne, på det strategiske niveau, var hensigten, at man skulle afklare formålet med, planlægge og forventningsafstemme om forløbet, planlægge workshops i forløbet, og begynde at arbejde med arbejdsmiljøkompetencerne ved at formidle viden om de valgte temaer og, ved at introducere værktøjer og metoder til at arbejde med de valgte temaer. Hensigten med workshops, som begge niveauer deltog i, var ligeledes at formidle viden om de

valgte temaer, introducere og afprøve værktøjer, samt planlægge de næste skridt for arbejdsmiljøarbejdet og de valgte temaer.

### *Kvalitative data om oplevelsen af aktiviteterne i forløbene*

I interviewene spurgte vi både det strategiske og det operationelle niveau, hvordan de havde oplevet gennemførelsen og indholdet af aktiviteterne i forløbet. For deltagerne på det strategiske niveau var det svært at skelne mellem, hvad der var forgået på møderne på det strategiske niveau og på workshops, hvor begge niveauer deltog. Derfor præsenteres resultaterne samlet for de to elementer, der indgik både på møderne og workshops "formidling af viden om valgte temaer og arbejdsmiljøarbejdet" og "afprøvning af værktøjer".

### **Forventningsafstemning mellem konsulenterne og det strategiske niveau**

Interviewpersonerne fra det strategiske niveau beskrev, at der havde været en klar og tilfredsstillende forventningsafstemning fra starten af. Der var ikke nogen, der kom med negative udtalelser om dette.

### **Afklaring af formål med og planlægning af forløb og workshops**

Dette var kun en aktivitet på det strategiske niveau. Konsulenterne blev generelt beskrevet som meget professionelle og gode til at planlægge møder og processer. Der blev henvist til, at processerne blev diskuteret igennem, så der var en klar plan for, hvad der skulle ske i forløbet så det blev tilpasset til arbejdspladsens behov.

En interviewperson beskrev konsulenterne som meget gode til at inddrage alle i en dialog om formål og processen om forløbet og, det lykkes dem også at overbevise og inddrage dem, som var mere kritiske i starten.

Der blev henvist til, at de møder, som blev holdt mellem konsulenterne og det strategiske niveau havde en god længde, som gav mulighed for at fordybe sig i emnerne. Der var dog en, der syntes, at man havde holdt unødvendigt mange møder i processen, og brugt for mange ressourcer på det.

### **Konsulenternes formidling af viden om valgte temaer og arbejdsmiljøarbejdet**

Dette element skulle indgå både på møderne på det strategiske niveau og på de workshops, der blev holdt for begge niveauer sammen.

Flertallet af interviewpersonerne fra begge niveauer fremhævede konsulenternes faglige kendskab til problemstillingerne og store viden på området, samt at konsulenterne havde indsigt i deres arbejdsområde.

”De havde sat sig godt ind i os som virksomhed, så det var meget relevant, det de kom med. Det virkede også som om, de havde en forståelse for, hvordan vores situation var, og hvilken kerneydelse vi har” (10-ON-M).

En leder forklarede at konsulenterne havde stor viden om området og kom med gode råd til, hvordan man kan håndtere registrering af vold og trusler så det passer til hverdagssituationer. Og en medarbejder fra samme arbejdsplads sagde ”Men der vil jeg også sige, at lige netop BFA var utrolig gode til at komme med eksempler, der var relevante for vores type arbejde” (3-ON-M).

Andre fra det strategiske niveau fremhævede, at de værdsatte, at konsulenterne ikke var mere styrende end nødvendigt i processen, men at konsulenterne brugte en nudging-tilgang, som inviterede deltagerne til selv at udvikle ideer. Og en anden bemærkede, at konsulenterne var gode til at få både lederne og medarbejderne med på banen.

Det blev desuden nævnt, at konsulenterne også var gode til at bidrage med mere kritiske betragtninger og, at de blev oplevet som gode sparringspartnere med høj faglighed.

Endelig blev konsulenterne beskrevet som kompetente og dygtige til at facilitere forskellige typer møder, inklusiv store workshops med mange mennesker, hvor det lykkedes dem at styre fælles drøftelser.

### **Afprøvning af værktøjer**

Det var hensigten at værktøjer og metoder skulle afprøves både på møderne på det strategiske niveau og på workshops, der blev holdt for begge niveauer samlet.

I interviewene var der flere deltagere på det strategiske niveau, der fortalte om, hvordan de havde arbejdet med værktøjer på deres møder og workshops og fået meget ud af det. På det operationelle niveau, var der også flere af interviewpersonerne, der beskrev, at de havde afprøvet værktøjer, som de syntes var relevante og brugbare for dem. Men der var også nogle, der fortalte, at de ikke havde haft mulighed for at afprøve værktøjerne. En medarbejder fra det operationelle niveau fortalte, at der ikke havde været tid nok, så de fik kun prøvet enkelte af værktøjerne, hvilket betød, at man efterfølgende på arbejdspladsen ikke havde afprøvet de samme værktøjer ”Men jeg kunne faktisk godt have tænkt mig lidt mere tid, fordi jeg kan huske, at til sidst på workshoppen, skulle vi selv vælge noget ud, altså et område, og så var der nogle materialer inden for det område, vi så kunne tage fat i. Og der tror jeg godt, jeg kunne have tænkt mig, at der var blevet valgt noget ud, altså så det ikke sådan var frit valg” (6-ON-M).

En anden medarbejder fra det operationelle niveau bemærkede, at det var nogle gode øvelser i forhold til den problemstilling, arbejdspladsen havde valgt at beskæftige sig

med, men at lederne hurtigt blev meget styrende under diskussionen. I dette tilfælde havde det altså ikke udelukkende været udbytterigt at afprøve værktøjet.

### **Planlægning af næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet og med det valgte tema**

Det var hensigten at man på de workshops, der blev holdt for begge niveauer sammen, skulle planlægge de næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet og med de valgte temaer.

Dette var dog ikke lykkedes i alle tilfælde. En medarbejder fra det operationelle niveau kunne godt have ønsket sig, lidt mere konkret vejledning i forhold til, om deres handleplaner var gode nok, om de virkelig havde styr på deres arbejdsmiljøarbejde, men oplevede ikke, at de fik denne type feedback og hjælp (5-ON-M). En leder fra det operationelle niveau havde oplevet, at der nogen gange manglede forbindelsen mellem oplæg og dagligdagen (3-ON-L).

### **Andre betragtninger om forløbet**

#### *Workshops for hele organisationen*

Ofte blev workshops holdt for hele organisationen samlet, fx en hel kommune, hvor repræsentanter fra hver af de lokale arbejdspladser deltog. Flere interviewpersoner på det operationelle niveau gav udtryk for, at der var en svaghed forbundet med at holde workshops for hele organisationen, der inkluderede deltagere fra mange forskellige områder. Denne brede deltagelse førte til, at nogle oplevede at problemstillingen ikke var relevant for dem, mens andre oplevede, at problemstillingen blev behandlet for overordnet. "Jeg synes ikke, jeg fik meget ud af dagene. Der var rigtig mange til stede og det var meget overordnet, synes jeg" (3-ON-M).

Dog var der en leder fra det operationelle niveau, der nævnte, at de fik mulighed for at følge op på en arbejdsmiljøproblematik mellem afdelinger på workshoppen, fordi de kom til at sidde sammen (8-ON-L). Så i dette tilfælde havde de haft udbytte af at være samlet på tværs.

### *Kvantitative resultater om oplevelsen af workshops*

I spørgeskemaet spurgte vi udelukkende til workshops fordi antallet og indholdet af møderne på det strategiske niveau varierede meget fra forløb til forløb, så det var ikke muligt at lave standardiserede spørgsmål, der var meningsfulde på tværs af deltagerne. Dem, der havde svaret at de havde deltaget i workshops fik spørgsmål om indholdet af disse workshops. Resultaterne er vist i Tabel 3.

**Tabel 3**

| Hvor enig er du med følgende udsagn om udbyttet af workshop(s)/temadag(e)                     | Enig  |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | Total | O   | S   |
|   | (%)   | (%) | (%) |
| Der var en god introduktion til metoder/værktøjer   | 83    | 83  | 85  |
| Vi havde mulighed for erfaringsudveksling   | 82    | 84  | 74  |
| Vi diskuterede planer for de næste skridt for at komme videre med vores arbejdsmiljøindsatser | 79    | 78  | 79  |
| De præsenterede metoder/værktøjer passede til vores behov                                     | 73    | 71  | 80  |
| Jeg havde mulighed for selv at afprøve metoder/værktøjer                                      | 68    | 64  | 81  |
| Diskussionerne bidrog til et fælles sprog om bestemte arbejdsmiljøforhold                     | 66    | 64  | 72  |

I alt svarede mellem 243 og 246 ud af 255 på spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) var det 190-192 ud af 199, på det strategiske niveau (S) 53-54 ud af 56. Svarmuligheden "ved ikke" blev valgt af 1 – 2 %

Overordnet indikerer resultaterne, at flertallet af deltagerne var tilfredse med de workshops, der blev holdt i forbindelse med arbejdsmiljøforløbene. Resultaterne afspejler BFA's fokus på, at deltagerne skulle introduceres til og afprøve metoder og værktøj og at der skulle laves planer for at komme videre med arbejdsmiljøet, hvilket resultaterne indikere at de overordnet er lykkedes med.

Når vi sammenligner besvarelsene fra deltagere på henholdsvis det strategiske og det operationelle niveau, er der en overordnet tendens til, at en større andel af det strategiske niveau angav at være enige i at have fået de nævnte udbytter af workshops, særligt i forhold til at have haft mulighed for selv at afprøve værktøjerne. Til gengæld er der en større andel af deltagerne på det operationelle niveau, der oplevede at de havde mulighed for at erfaringsudveksle.

### **4.3. Opsamling på gennemførelse og deltagelse i forløbene**

Alt i alt antyder resultaterne, at møder og workshops blev gennemført med god deltagelse og at de elementer, som ifølge programteorien skulle indgå i møderne og workshops: forventningsafstemning, afklaring af formål med og planlægning af forløb og workshops, formidling af viden om arbejdsmiljøtemaerne og arbejdsmiljøarbejdet, afprøvning af værktøjer og planlægning af næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet og arbejdet med arbejdsmiljøtemaerne, i vid udstrækning indgik og blev gennemført tilfredsstillende.

## 5. Resultater for umiddelbare virkninger

Der var en forventning om, at indsatsen umiddelbart ville føre til øgede arbejdsmiljøkompetencer i form af øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljø og det valgte arbejdsmiljøtema og øget rolleklarhed og kendskab til værktøjer på begge niveauer. Det var også forventningen, at det ville føre til, at der blev lagt en plan for det videre arbejde i forhold til arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer.

For at belyse, om aktiviteterne havde ført til de ovennævnte virkninger præsenteres først resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor deltagere fra begge niveauer var blevet spurgt om, hvorvidt forløbet havde ført til forskellige udbytter for samarbejdet i Medbestemmelses og medindflydelsesudvalget (MED)/Samarbejdsudvalget (SU)/Arbejdsmiljøorganisationen (AMO)/Arbejdsmiljøgruppen (AMG) og, om udbytter af workshops, der afspejler arbejdsmiljøkompetencer. Derefter præsenteres resultater fra interviewene om umiddelbare virkninger, med fokus på, om interviewpersonerne oplevede at have opnået øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet og de valgte arbejdsmiljøtemaer, øget rolleklarhed, samt øget kendskab til værktøjer og metoder.

### 5.1. Spørgeskemadata om udbyttet af forløbet i forhold til arbejdsmiljøkompetencer

I spørgeskemaet blev deltagerne bedt om at angive, hvor enige de var i en række udsagn om udbytter af arbejdsmiljøforløbet for samarbejdet i SU/MED/AMO/AMG. Resultater, der afspejler øgede arbejdsmiljøkompetencer, er vist i Tabel 4.

**Tabel 4**

| Hvor enig er du med følgende udsagn om betydningen af arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam for jeres samarbejde i SU/MED/AMO/AMG? | Enig      | Enig  | Enig  |
|--|-----------|-------|-------|
|  | Total (%) | O (%) | S (%) |
| Vi har fået større opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejde   | 66        | 64    | 75    |
| Vi har fået en bedre forståelse for hinandens roller   | 55        | 53    | 62    |

I alt svarede mellem 331 og 335 ud af 392 på spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) var det 271-274 ud af 324, på det strategiske niveau (S) 59-61 ud af 68. Mellem 6 – 9 % havde svaret ”ved ikke” og yderligere 3 – 5 % ”ikke relevant”.

To tredjedele angav at forløbet havde ført til større opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet i SU/MED/AMO/AMG mens godt halvdelen angav at have fået bedre forståelse for hinandens roller. Der var en tendens til, at en lidt større andel på det strategiske niveau angav at være enige i udsagnene.



Dem, der havde svaret, at de havde deltaget i workshops fik spørgsmål om udbyttet af disse workshops. I Tabel 5 præsenteres de resultater, der afspejler øgede arbejdsmiljøkompetencer.

**Tabel 5**

| Hvor enig er du med følgende udsagn om udbyttet af workshop(s)/temadag(e) | Enig      | Enig  | Enig  |
|---|-----------|-------|-------|
|   | Total (%) | O (%) | S (%) |
| Jeg fik et større kendskab til relevante metoder/værktøjer                | 83        | 82    | 83    |
| Værktøjer/metoder gav ny inspiration og nye indsigter                     | 78        | 76    | 83    |
| Jeg fik øget opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejde                          | 68        | 67    | 72    |
| Jeg blev klædt på til at selv anvende metoder/værktøjer                   | 66        | 62    | 78    |

I alt svarede mellem 243 og 246 ud af 255 på spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) var det 190-192 ud af 199, på det strategiske niveau (S) 53-54 ud af 56. Mellem 1 – 2 % havde svaret ”ved ikke”.

Resultaterne viser at størstedelen af deltagerne angav at have fået øget kendskab til metoder og værktøj og, at disse havde givet ny inspiration og nye indsigter. Mens færre oplevede, at de var blevet klædt på til selv at anvende metoderne eller værktøjerne, eller havde fået øget opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet.

Når vi sammenligner besvarelsene fra deltagere på henholdsvis det strategiske og det operationelle niveau, er der en lille tendens til, at en større andel af det strategiske niveau angav at være enige i at have fået de nævnte udbytter af workshops, særligt i forhold at føle sig klædt på til selv at anvende metoder eller værktøjer.

## 5.2. Interviewdata om udbyttet af forløbet i forhold til arbejdsmiljøkompetencer

*Viden og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet og det valgte tema*

Der var flere eksempler på, hvordan deltagerne havde fået øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet eller det valgte arbejdsmiljøtema.

En medarbejder på det strategiske niveau fortalte, at kommunaldirektøren havde deltaget i deres workshop og derved hørt, hvad der rørte sig i organisationen, hvilket ”gav en helt anden opmærksomhed og lov til at bruge ressourcer på arbejdsmiljø” (5-SN-M) og fremhæver desuden, at forløbet havde øget den psykologiske tryghed, hvilket gjorde det nemmere at tale om problemstillingerne (5-SN-M). En leder fra det strategiske niveau oplevede, at være blevet mere opmærksom på, hvor vigtigt det er at være meget konkret i arbejdsmiljøarbejdet (6-SN-L). En anden medarbejder fra det strategiske niveau

fortalte, at forløbet havde ført til refleksioner over deres eget arbejdsmiljø og, hvordan det påvirkede trivslen hos deres borgere (6-SN-M).

På det operationelle niveau var der også mange fortællinger om, hvordan forløbet havde ført til øget viden om og opmærksomhed på de valgte temaer eller aspekter af arbejdsmiljøarbejdet. For eksempel, havde de et sted fået information om regler og lovgivningen vedrørende deres problemstilling, hvilket de havde haft behov for (2-ON-M1). En anden medarbejder fortalte, hvordan de først havde syntes at det ikke var relevant for dem, men blev så opmærksomme på, at det potentielt kunne udvikle sig til et problem hos dem også og, at der var behov for at tænke forebyggende (2-ON-M2).

Der var også et eksempel på, at de fik forskningsviden, der bekræftede at deres problemstilling er belastende, hvilket havde følt godt, det var blevet anerkendt at "det er OK at I har det sådan" (7-ON-M). Endelig var der også nogen, der havde oplevet, at de var blevet mere åbne for at tale om arbejdsmiljøet også de bløde værdier i arbejdsmiljøet (8-ON-M) og en leder, der fortalte at forløbet på trods af, at de havde et velfungerende arbejdsmiljøsystem i forvejen "har bidraget med lidt ekstra opmærksomhed og bevidsthed om arbejdsmiljøet" (8-ON-L), hvilket bekræftes af en medarbejder, der oplevede, at forløbet havde givet en meget større opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet, hvilket gav ny energi og begejstring for det.

#### *Øget rolleklarhed*

I forhold til øget rolleklarhed bliver en metode, som konsulenterne anvendte til at synliggøre rollefordelingen og processer i forbindelse med en fysisk APV meget positivt beskrevet af både en leder og medarbejder på det strategiske niveau. Den havde ført til meget større klarhed over hinandens roller og opgaver i APV processen, og man overvejede at anvende metoden i forbindelse med den psykiske APV (1-SN-M & L).

#### *Øget kendskab til værktøjer*

En medarbejder fra det strategiske niveau fortalte, at de havde fået øget kendskab til værktøjer og, at det betød meget for dem "Og jeg ved, at der er nogle, der har fået ro som arbejdsmiljørepræsentant, fordi de ved, hvor de kan finde det, hvis de får brug for det. Begge dele er vigtige. Bare det, at de er blevet præsenteret for materialerne og ved, hvor de er, og hvad de kan bruges til, gør, at man ikke føler sig helt magtesløs" (2-SN-M). Flere medarbejdere på det strategiske niveau gav udtryk for, at værktøjerne var konkrete og relevante, de henviste til et værktøj til voldsforebyggelse og et andet til at synliggøre belastningen af arbejdsbyrden (2-SN-M1; 8-SN-M).

På det operationelle niveau var der også mange eksempler på, at man havde fået kendskab til værktøjer, der var "enormt brugbare", som en leder udtrykte det (3-ON-L). Interviewpersonerne kom med mange eksempler på konkrete værktøjer, som de havde

fået kendskab til og, som havde været meget relevante for dem, fx, en bog med mange svar på forskellige aspekter af arbejdsmiljøarbejdet (2-ON-M2), værktøjer om forventninger og om kontrol (10-ON-L), samt et værktøj til at finde balancen mellem "skal", "kan" og "vil", hvilket havde været meget nyttigt i deres konkrete situation (10-ON-M). Dog var der også enkelte, der ikke havde fået øget kendskab til værktøjer. En fortalte, at de allerede viste meget om BFA materialerne og hvor de kunne finde dem, så det havde de ikke haft brug for en workshop til at finde ud af (2-ON-M1), og en anden kan ikke huske, om de fik materialerne med hjem, hvilket indikerer, at de ikke har gjort noget særligt indtryk (4-ON-M). Endelig var der et sted, hvor deres forventninger ikke helt var blevet opfyldt, de havde håbet på at få noget, som var mere samlet om problemstillingen, som kunne deles ud til alle medarbejdere, men sådan et værktøj fandtes ikke.

#### *Plan for videre arbejdsmiljøarbejde*

Vi har ikke data, der direkte belyser, om man havde lavet konkrete planer for det videre arbejdsmiljøarbejde.

### **5.3. Opsamling på umiddelbare virkninger**

Resultaterne viser, at det overordnet lykkedes at opnå de umiddelbare virkninger antaget i programteorien, især på det strategiske niveau. En stor andel angav at have opnået øget viden om og opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet, hvilket både vises i de kvantitative resultater og illustreres i de kvalitative data. Resultaterne viser også, at nogen oplevede at have fået større rolleklarhed. En stor andel angav ligeledes at have fået øget kendskab til værktøjer og disse blev af mange beskrevet som relevante og brugbare. Lidt færre, særligt på det operationelle niveau, følte sig dog klædt på til selv at bruge værktøjerne.

## 6. Resultater for virkninger på mellemlang sigt

I månederne efter møderne og workshops, var forventningen, at de øgede arbejdsmiljøkompetencer, opnået umiddelbart efter disse møder og workshops, ville føre til egentlige handlinger, altså virkningerne på mellemlang sigt. På mellemlang sigt var forventningen, at indsatsen ville føre til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer, herunder igangsættelse og forankring af indsatser rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer. Derudover var forventningen, at både det strategiske og det operationelle niveau ville følge op på ændringer igangsat på deres eget niveau. Endelig var det forventningen, at det strategiske niveau ville følge op på ændringer på det operationelle niveau.

For at belyse, i hvilket omfang indsatsen havde ført til de mellemlange virkninger, præsenteres først resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor deltagerne blev spurgt om, hvorvidt forløbet havde haft betydning for samarbejdet i SU/MED mv., der afspejler øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet, samt spørgsmål til deltagere på det operationelle niveau om perioden efter workshoppen, der afspejler øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Derefter præsenteres resultaterne for spørgsmålene om, hvorvidt forløbet havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces og hvad status i så fald var på denne. Derudover blev der spurgt ind til faktorer, der kan påvirke en proces med at igangsætte en forandringsproces med henblik på at undersøge, hvilke faktorer havde påvirket deltagernes proces, og om nogle af disse kunne tilegnes indsatsen.

Efterfølgende præsenteres resultater fra interviewene om virkninger på mellemlang sigt. Her præsenteres, hvad interviewpersoner fra begge niveauer sagde om, hvorvidt forløbet havde ført til at de havde opnået øget systematik i deres arbejdsmiljøarbejde og, om forløbet havde ført til, at man havde igangsat og forankret indsatser rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer. Derudover præsenteres resultater om, hvorvidt de havde fulgt op på de igangsatte indsatser på deres eget niveau og, om det strategiske niveau havde fulgt op på de ændringer, som var blevet igangsat på det operationelle niveau.

## 6.1. Spørgeskemadata om virkninger på mellemlang sigt

I spørgeskemaet blev deltagerne bedt om at angive, hvor enige de var i en række udsagn om udbytter af arbejdsmiljøforløbet for samarbejdet i SU/MED/AMO/AMG. Resultater, der afspejler øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet er vist i Tabel 6.

Tabel 6

| Hvor enig er du med følgende udsagn om betydningen af arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam for jeres samarbejde i SU/MED/AMO/AMG? | Enig Total (%) | Enig O (%) | Enig S (%) |
|--|----------------|------------|------------|
| Vores kommunikation om arbejdsmiljøarbejde er blevet bedre   | 54             | 51         | 65         |
| Vi er blevet bedre til løbende at følge op og holde øje med arbejdsmiljøudfordringer   | 54             | 53         | 60         |
| Vores handlekompetence ift. arbejdsmiljøarbejde er blevet bedre  | 52             | 48         | 67         |
| Vores samarbejde og koordinering af arbejdsmiljøarbejde er blevet bedre  | 47             | 43         | 63         |
| Vores arbejdsmiljøarbejde er blevet mere systematisk ift. forebyggelse, håndtering eller reducere af belastninger                      | 43             | 40         | 54         |

I alt svarede mellem 331 og 335 ud af 392 på spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) var det 271-274 ud af 324, på det strategiske niveau (S) 59-61 ud af 68. Mellem 6 – 9 % havde svaret ”ved ikke” og yderligere 3 – 5 % ”ikke relevant”.

Generelt var omkring halvdelen enige i udsagnene. Den største andel pegede på, at deres kommunikation om arbejdsmiljøarbejdet var blevet bedre og, at de var blevet bedre til løbende at følge op på og holde øje med arbejdsmiljøudfordringer, mens den laveste andel pegede på, at deres arbejdsmiljøarbejde var blevet mere systematisk i forhold til forebyggelse, håndtering eller reducere af belastninger.

Der var en tendens til, at en større andel af deltagere på det strategiske niveau angav at have fået de foreslåede udbytter af forløbet for deres samarbejde i SU/MED/AMO/AMG, især i forhold til at have fået bedre handlekompetencer i forhold til arbejdsmiljøarbejdet og, at deres samarbejde og koordinering var blevet bedre.

Deltagere, der angav at være på det operationelle niveau, blev spurgt til ændringer i perioden efter workshops. I Tabel 7 præsenteres resultater, der belyser om forløbet har ført til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

**Tabel 7**

| <b>De næste spørgsmål handler om perioden efter workshop(s)/temadag(e).<br/>Hvor enig er du i følgende udsagn?</b> | <b>Enig (%)</b> |
|--|-----------------|
| Jeg involverede mine kollegaer i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet   | 62              |
| Der blev overordnet, på hele arbejdspladsen sat mere fokus på den/de prioriterede arbejdsmiljøproblemstilling(er)  | 49              |
| Vi brugte BFA's materialer og værktøjer til at understøtte vores arbejdsmiljøarbejde lokalt                        | 49              |
| Der er løbende blevet fulgt op på fremdriften af de planlagte forandringer   | 45              |
| Der er løbende blevet fulgt op på, om vi har opnået de ønskede effekter  | 41              |

Kun deltagere på det operationelle niveau fik disse spørgsmål. 247-248 ud af 324 besvarede dem. Mellem 12 – 14 % havde svaret ”ved ikke”.

Overordnet angav godt halvdelen at have involveret kollegaerne i arbejdet med at forbedre arbejdsmiljøet og halvdelen at have benyttet BFA's materialer og værktøjer i arbejdsmiljøarbejdet og, at der overordnet på hele arbejdspladsen var blevet sat mere fokus på den/de prioriterede arbejdsmiljøproblemstillinger. I forhold til, hvorvidt, der løbende blev fulgt op på fremdriften af de planlagte forandringer og på, hvorvidt de havde opnået de ønskede effekter, var det gennemsnitligt under halvdelen, der angav at være enige.

I spørgeskemaet blev deltagerne endvidere spurgt, om arbejdsmiljøforløbet havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces.

**Tabel 8**

| <b>Hvordan vurderer du organisationens/arbejdspladsens udbytte af arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam?</b> | <b>Total (%)</b> | <b>O (%)</b> | <b>S (%)</b> |
|--|------------------|--------------|--------------|
| Forløbet med BFA's besøgsteam har IKKE bidraget til at igangsætte en forandringsproces hos os                    | 32               | 38           | 10           |
| Forløbet HAR bidraget til at igangsætte en forandringsproces   | 68               | 63           | 90           |

I alt besvarede 312 ud af 392 på spørgsmålet, på det operationelle niveau (O) svarede 253 ud af 324, på det strategiske niveau (S) 59 ud af 68.

Til spørgsmålet om, hvorvidt arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces, svarede 211 (68 %), af de 312, der havde besvaret spørgsmålet, ja. Resultaterne viser desuden, at en større andel af deltagere på det strategiske end det operationelle niveau angav at forløbet havde igangsat en forandringsproces.

### 6.1.1. Spørgeskemadata om status på igangsatte processer

De 211 deltagere, der angav at arbejdsmiljøforløbet med BFA's besøgsteam havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces, blev bedt om at angive status på forandringsprocessen. Resultater vist i Tabel 9.

**Tabel 9**

| <b>Hvor langt er I kommet i forandringsprocessen for at forebygge, håndtere og reducere arbejdsmiljøbelastninger ift. de prioriterede arbejdsmiljøproblemer?</b> | <b>Total</b> | <b>O</b> | <b>S</b> |
|--|--------------|----------|----------|
|  | (%)          | (%)      | (%)      |
| Der er blevet igangsat indsatser og vi arbejder med dem  | 62           | 58       | 76       |
| Der er blevet igangsat indsatser, men vi er gået i stå, fx pga. organisatoriske forhold eller mangel på tid, men vi forventer at komme videre                    | 36           | 40       | 26       |
| Der er blevet igangsat indsatser, men vi er gået i stå og har brug for at der gøres en yderligere indsats (evt. udefra) for at komme videre                      | 2            | 3        | 0        |

I alt besvarede 207 ud af 211 spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) svarede 154 ud af 158, på det strategiske niveau (S) svarede alle 53.

Som vist i Tabel 9, var godt 60 % i gang med deres forandringsproces mens godt en tredjedel var gået i stå, men forventede at komme videre. Kun 2 % angav at de var gået i stå og havde brug for en yderligere indsats, eventuelt udefra, for at komme videre. Der var en større andel af deltagerne på det strategiske, end det operationelle niveau, der angav, at de arbejdede med indsatserne, mens der var en større andel af deltagerne på det operationelle niveau, der angav, at de var gået i stå.

Derudover blev deltagere, der havde angivet at forløbet havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces, præsenteret for en række faktorer, der kan påvirke arbejdet med en forandringsproces og bedt om at angive, i hvilken grad, disse havde påvirket deres arbejde med forandringsprocessen. Resultatet er vist i Tabel 10.

**Tabel 10**

| Angiv venligst, i hvilken grad nedenstående har påvirket jeres arbejde med forandringsprocessen  | I lav grad (%) | I nogen grad (%) | I høj grad (%) |
|--|----------------|------------------|----------------|
| Ledelsen har støttet op om arbejdet med de planlagte forandringer                                | 7              | 43               | 50             |
| Vi har haft et godt samarbejde i arbejdsmiljøgruppen om de planlagte forandringer                | 15             | 36               | 50             |
| Medarbejderne har støttet op om de planlagte forandringer  | 18             | 51               | 31             |
| Rollefordelingen i forhold til arbejdet med de planlagte forandringer har været klar             | 22             | 48               | 31             |
| Det har været muligt at prioritere arbejdet med de planlagte forandringer                        | 24             | 64               | 13             |
| Vi har haft regelmæssige møder til at støtte op om arbejdet med de planlagte forandringer        | 41             | 39               | 20             |
| Andre projekter og aktiviteter har hindret arbejdet med de planlagte forandringer                | 40             | 41               | 19             |
| Omstruktureringer har hindret arbejdet med de planlagte forandringer                             | 47             | 40               | 13             |
| Personalemangel og/eller personaleudskiftning har hindret arbejdet med de planlagte forandringer | 56             | 28               | 15             |
| Nedskæringer har hindret arbejdet med de planlagte forandringer                                  | 63             | 22               | 14             |
| Udskiftning af ledelse har hindret arbejdet med de planlagte forandringer                        | 73             | 14               | 14             |
| Flytninger har hindret arbejdet med de planlagte forandringer                                    | 84             | 11               | 5              |

182-191 ud af 211 besvarede spørgsmålene

Af de positive faktorer, der kan påvirke arbejdet med en forandringsproces, er støtte fra ledelsen og et godt samarbejde i arbejdsmiljøgruppen de faktorer, den største andel pegede på var gældende hos dem. Hvorimod en betydelig lavere andel angav at have haft regelmæssige møder og mulighed for at prioritere arbejdet med de planlagte forandringer. I forhold til negative faktorer, der kan påvirke arbejdet med en forandringsproces, var der generelt en forholdsvis lav andel, der angav at de var gældende for dem. Den faktor den største andel pegede på var at andre projekter og aktiviteter havde været en hindring.



## 6.1.2. Spørgeskemadata på forventninger til og hindringer for at igangsætte en forandringsproces

Det kan tage noget tid at få igangsat en forandringsproces. Derfor spurgte vi de deltagere, der havde svaret at arbejdsmiljøforløbet *ikke* havde bidraget til en forandringsproces, om de forventede, at forløbet ville igangsætte en forandringsproces inden for den nærmeste fremtid. Til det angav omkring halvdelen "Ja, vi er stadig meget motiverede" og den anden halvdel "nej, jeg kan ikke se, at det vil komme til at ske".

Det var ikke muligt at opdele resultaterne i det strategiske og operationelle niveau fordi der var for få besvarelser.

Derefter blev deltagere, der havde svaret at arbejdsmiljøforløbet *ikke* havde bidraget til en forandringsproces, præsenteret for en række faktorer, der kan hindre at man får igangsat en forandringsproces og bedt om at angive, i hvilken grad, disse faktorer havde hindret dem i at igangsætte en forandringsproces. Resultaterne er vist i Tabel 11.

**Tabel 11**

| Angiv venligst, i hvilken grad nedenstående har hindret jer i at igangsætte en forandringsproces          | I lav grad (%) | I nogen grad (%) | I høj grad (%) |
|---|----------------|------------------|----------------|
| Andre projekter og aktiviteter har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                | 37             | 39               | 24             |
| Manglende mulighed for at prioritere arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                      | 45             | 30               | 25             |
| Personalemangel og/eller personaleudskiftning har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces | 49             | 30               | 21             |
| Omstruktureringer har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                             | 54             | 32               | 14             |
| Nedskæringer har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                                  | 59             | 20               | 21             |
| Rollefordelingen i forhold til arbejdet med at igangsætte en forandringsproces har været uklar            | 62             | 25               | 13             |
| Vi manglede støtte fra ledelsen i arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                         | 63             | 22               | 15             |
| Udskiftning af ledelse har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                        | 70             | 20               | 11             |
| Flytninger har hindret arbejdet med at igangsætte en forandringsproces                                    | 75             | 20               | 5              |

91-92 ud af 101 besvarede spørgsmålene

De faktorer den mindste andel pegede på, som hindringer for at de havde fået gang i en forandringsproces var flytninger, udskiftning af ledelse og manglende støtte fra ledelsen. Mens de faktorer, den største andel pegede på var andre projekter og aktiviteter og manglende mulighed for at prioritere arbejdet med at igangsætte en forandringsproces,

samt personalemangel og udskiftning. Knap halvdelen af deltagerne angav desuden, at omstruktureringer og nedskæringer havde spillet en rolle.

## 6.2. Interviewdata om virkninger på mellemlang sigt

I det følgende præsenteres resultater fra interviewene om, hvorvidt forløbet havde ført til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på det strategiske og operationelle niveau, om forløbet havde ført til, at man havde igangsat og forankret indsatsen rettet mod de valgte temaer og, om der var blevet fulgt op på de igangsatte indsatsen.

### 6.2.1 Blev der opnået mere systematik i arbejdsmiljøarbejdet på det strategiske niveau?

Et af formålene med forløbene var at understøtte arbejdspladserne i at styrke deres systematiske arbejdsmiljøarbejde. Dette skete især på det strategiske niveau, hvor konsulenterne tog udgangspunkt i arbejdspladsernes behov og faciliterede anvendelsen af passende værktøjer eller udviklingen af strategier.

#### *Forløbene bidrog til forbedringer i arbejdsmiljøarbejdet*

Mange fra det strategiske niveau beskrev, hvorledes samarbejdet med konsulenterne bidrog til forbedringer i deres arbejdsmiljøarbejde. Flere henviste til, at det intensive samarbejde med konsulenterne bevirkede, at der nu var mere opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet (8-SN-L; 2-SN-M2). En medarbejder forklarede, at man var blevet mere klar over, at man er nødt til at fastholde opmærksomheden på problemstillingen hele tiden, da udfordringer såsom følelsesmæssige krav eller vold på arbejdet ikke forsvinder, men kræver, at man løbende prøver at forebygge og reducere belastninger af medarbejderne (8-SN-M). Andre fremhævede, at de gennem samarbejdet med konsulenterne ændrede deres måde at arbejde på i deres arbejdsmiljøudvalg og blev mere "strukturerede og mere evalueringsfokuserede" (2-SN-M1) eller, at forløbet havde ført til et "mere kontinuerligt fokus på arbejdsmiljøet" (7-SN-L). Konsulenternes meget strukturerede måde at arbejde på virkede som en "råd tråd", som gjorde det nemmere at beholde overblikket og holde fast i det man gerne ville opnå (2-SN-M1; 2-SN-M2). Også udarbejdelsen af et årshjul blev fremhævet, som et vigtigt bidrag til mere systematik i processen, som også "gav genklang andre steder i kommunen" (1-SN-M).

#### *Mere rolleklarhed i arbejdsmiljøarbejdet især for arbejdsmiljørepræsentanterne*

Flere henviste til, at det lykkedes dem at opnå en bedre forståelse af deres roller i arbejdsmiljøarbejdet (7-SN-L; 10-SN-L). En leder henviste til, at mere klarhed om rollerne i forhold til arbejdsmiljøarbejdet havde bidraget til at sænke konfliktpotentialen. "Der kom mere klarhed over hvem, der har mandat til hvad, hvem træffer beslutninger og, hvordan man kan komme med bidrag" (10-SN-L). Især arbejdsmiljørepræsentanterne fik meget ud af at være mere bevidste om deres rolle. I en organisation dannede man et netværk for arbejdsmiljørepræsentanterne, hvor de kunne lære af hinanden og sparre og udveksle erfaringer (7-SN-L). I en anden organisation førte forløbet til et bedre

samarbejde på tværs af arbejdsmiljørepræsentanterne "som indtil da var ret alene", men nu brugte hinanden som sparringspartnere (1-SN-L). Flere ledere påpegede, at det var vigtig for dem, at arbejdsmiljørepræsentanterne havde de nødvendige kompetencer til at udføre deres rolle (5-SN-L), "så man i fælleskab kan arbejde sammen om problemstillinger" (10-SN-L).

#### *Forbedringer i at finde løsninger til problemstillinger identificeret i arbejdspladsvurderinger*

I nogle organisationer lykkedes det at opbygge et bedre samarbejde, som førte til at de blev bedre til at finde fælles løsninger i forhold til problemstillinger, som blev identificeret i en arbejdspladsvurdering (APV) eller hvordan de kunne bruge deres egne kompetencer bedre. En leder beskrev, at det tætte samarbejde med konsulenterne og gennemførelsen af flere workshops bidrog til, at man kom tættere på at bearbejde de udfordringer i arbejdsmiljøet, som de var blevet opmærksomme på i deres APV: "Der (under 2. workshop) arbejdede vi endnu mere med værktøjerne og der fik vi nogle rigtig gode værktøjer, som gjorde, at vi kom i mål med nogle af de der forventninger. Så der begyndte vi at blive konkrete nede i at arbejde med de her udfordringer, som APV'en havde vist os" (10-SN-L).

#### *Betydningen af ledelsesdeltagelse*

Flere medarbejderrepræsentanter fra det strategiske niveau uddybede, hvad det betød for dem, når lederne havde deltaget i møder om arbejdsmiljø, som de selv deltog i. En medarbejder fortalte, at det var positivt at have lederne med på møderne og at konsulenterne sørgede for, at både medarbejderne og lederne gjorde det mere tydeligt, hvordan de hver især bidrog til arbejdsmiljøopgaverne. Det bidrog til, at de blev mere opmærksomme på deres fælles bidrag og, hvordan de kunne understøtte hinanden.

En anden medarbejder fortalte, at det var en fordel når lederen selv havde været med til et møde når man skulle tilbage til sin afdeling og fortælle om mødet og hvad der blev besluttet. Når lederen selv havde været med og formidlede det videre til medarbejderne, havde det en anden vægt end hvis, det kun var en arbejdsmiljørepræsentant, der formidlede det videre. Så det betyder meget at en leder tager med til bestemte møder. En tredje medarbejder fremhævede, at lederne ikke deltog i det omfang, som det var hensigten, men nogle deltog og det var en fordel, da de så hørte det samme som medarbejderne og dermed kunne være med til at formidle det videre til andre "fra et administrativt niveau", hvilket viser at der er opbakning til det.

### **6.2.2. Blev der opnået mere systematik i arbejdsmiljøarbejdet på det operationelle niveau?**

Indsatsen på det operationelle niveau var typisk begrænset til en eller to workshops, som kun delvist beskæftigede sig med mere systematik i arbejdsmiljøarbejdet. Derfor er der ikke så mange henvisninger til dette emne fra interviewpersonerne fra det operationelle niveau og der er også større variation i deres oplevelser.

Blandt dem, som udtalte sig om systematisk arbejdsmiljøarbejde, henviste nogle til, at de i forvejen var ret gode til deres arbejdsmiljøarbejde og derfor ikke havde brug for mere om det fra konsulenterne: "For jeg synes vi har arbejdet rimelig seriøst med det, og har også et årshjul og har tradition for at lave handleplaner" (5-ON-M). På en anden arbejdsplads førte forløbet til, at man var blevet mere opmærksomme på, at der var brug for mere struktur og forløbet blev oplevet som et slags "wake-up call", som førte til, at de udarbejdede et "triomøde-årshjul" på arbejdspladsen (2-ON-M2). En leder fortalte, at der var blevet gennemført nogle ændringer i deres arbejdsmiljøarbejde i forhold til, hvor mange ledelsesmedlemmer skulle deltage i nogle møder. Men drøftelserne omkring dette var allerede i gang inden forløbet, og derfor var det ikke helt klart for denne leder, om ændringerne i arbejdsmiljøarbejdet skete på grund af forløbet (6-ON-L). En medarbejder nævnte, at der var en aftale med lederen om, at arbejdsmiljøet skulle på dagsorden på månedsmøderne så arbejdsmiljøet blev mere synligt, men at det ikke var sket endnu på grund af travlhed (10-ON-M).

### **6.2.3. Førte forløbet til at man igangsatte og forankrede indsatser rettet mod de valgte temaer?**

*Organisationer som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet ergonomiske problemstillinger*  
De to organisationer som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet ergonomiske problemstillinger fik meget ud af forløbet. Det skete, fx, gennem optimering af den fysiske APV-proces ved at bruge arbejdspladsens APV-spørgeskema mere aktivt ved at opfordre medarbejderne til at skrive mere konkret om deres udfordringer. Derudover var de blevet bedre til at samarbejde på tværs af områder, så det var blevet nemmere at lære af hinandens løsninger. De gode erfaringer med optimering af den fysiske APV-proces ville de også anvende til at optimere den psykiske APV-proces. I begge organisationer, som arbejdede med ergonomiske problemstillinger, var det lykkedes at inddrage deres egne eksperter og kompetencer meget mere, og de havde øget deres fokus på bedre samarbejde og gensidig støtte.

*Organisationer som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet vold og trusler/krænkende adfærd*

To organisationer beskæftigede sig med vold og trusler eller krænkede adfærd på arbejdet. Forløbene førte blandt andet til, at håndteringen af problematikken var blevet mere systematisk og, at de havde fået en fælles forståelse af og mere et kvalificeret arbejde omkring vold og trusler og krænkende adfærd. Interviewpersoner fra det strategiske niveau henviste dog også til, at behovet for at beskæftige sig med denne problemstilling var meget forskellig på de lokale arbejdspladser. En medarbejder fra det operationelle niveau fortalte, at forløbet havde hjulpet dem med at udarbejde en strategi for voldsforebyggelse og at forbedre deres registrering af voldsepisoder. Registeringen var blevet mere grundig og de brugte det aktivt til at udvikle bedre forebyggelse. Medarbejderen mente dog, at det kunne være, at ikke alle på denne lokale arbejdsplads var opmærksomme på, at der var sket disse forbedringer i deres administrative behandling af episoder. En anden medarbejder fortalte, at man indtil videre ikke havde haft problemer med vold og trusler på arbejdspladsen men, at forløbet havde ført til, at de havde fået udarbejdet en beredskabsplan, så alle vidste, hvordan de skulle forholde sig under og efter en voldsepisode.

En anden medarbejder fra det operationelle niveau beskrev, hvordan de havde forbedret deres risikovurdering og deres registreringstilgang. Processen havde givet dem en bedre forståelse af, hvor vigtig det er at være systematisk om det og, hvordan de bedre og hurtigere kunne finde gode løsninger. De var også kommet videre med at se på tværs af episoderne, så det ikke kun er den enkelte, som prøver at finde en løsning men, at man er sammen om det og prøver at finde en fælles løsning. Disse ændringer havde ført til en større professionalisering af voldsforebyggelsen og de havde også anbefalet deres tilgang til andre i deres område. Også lederen fra denne arbejdsplads var meget tilfreds med deres forbedringer af voldsforebyggelsen. De havde fået forsimplet deres komplekse arbejde med risikovurdering, så det nu var nemmere at finde ud af, hvordan de skal håndtere bestemte situationer. Forløbet havde også ført til, at det var blevet nemmere at tale om problemstillingen og få en mere nuanceret diskussion om forebyggelse og håndtering af de svære situationer med vold og trusler.

*Organisationer som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø*

Fem organisationer havde forskellige typer af ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø som arbejdsmiljøtema. Interviewene med deltagerne fra det strategiske niveau viste, at forløbet førte til, at de fik sat en proces i gang, hvor man lærte mere om udfordringerne og forsøgte at finde løsninger.

En leder fra det strategiske niveau forklarede "det lykkedes os ved at få en ny viden, og også få skabt en ny viden mere bredt ud i arbejdsmiljøorganisationen (...) og også med, hvordan man kan tage fat i nogle af de her problemstillinger" (6-SN-L).

En anden leder fra det strategiske niveau forklarede, at forløbet havde givet dem mere opmærksomhed på deres udfordring i forhold til ubalancen og sat nogle gode processer i gang. De havde fået et fælles sprog om problemstillingen og var blevet mere åbne for at tale om det (8-SN-L).

En medarbejder fortalte, at de stadig var i processen med at behandle temaet. I løbet af den proces, havde de fundet ud af, at de havde brug for at invitere en anden konsulent ind, så de kunne få endnu mere viden om problemstilling (5-SN-M).

I en anden organisation, som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø, var man tilfredse med, at der var blevet sat en proces i gang og at man var blevet introduceret til forskellige værktøjer. Det viste sig dog, at det ikke var nemt at komme videre med processen efter workshoppen. Der var usikkerhed om, hvordan man skulle anvende værktøjerne og hvem, der var ansvarlig for det videre forløb (10-SN-L). I nogle afdelinger var det dog lykkedes at komme videre, men andre afdelinger havde svært med at komme i gang (10-SN-M).

Deltagere fra det operationelle niveau havde haft noget mere blandede erfaringer.

En medarbejder fra det operationelle niveau fortalte, at det tema, som det strategiske niveau havde valgt at fokusere på i forløbet, ikke nødvendigvis var relevant for alle de lokale arbejdspladser. Da andre problemstillinger pludseligt dukkede op, havde man på denne arbejdsplads været nødt til at håndtere disse og nedprioritere det valgte tema (6-ON-M). En leder fra det operationelle niveau havde dog holdt fast i processen og havde brugt det værktøj, de var blevet præsenteret for på et fællesmøde et par måneder efter workshoppen. Dette havde bidraget til, at de havde fået en fælles forståelse for problemstillingen (6-ON-L).

En medarbejder fra det operationelle niveau fortalte, at forløbet havde bidraget til en proces, som de ville fortsætte med. Her havde man besluttet sig for at invitere en anden ekspert, så de på denne måde kunne fortsætte med at beskæftige sig med temaet (7-ON-M).

En leder fra det operationelle niveau fortalte, at forløbet havde ført til en bedre dialog, havde givet et fælles sprog og havde gjort det mulig også at tale om de svære emner. At tale om det ud fra case beskrivelserne på workshoppen, havde gjort det nemmere at komme i gang og finde ud af, hvordan man bedre kan forholde sig til problemstillingen. "Fordi så kan man ligesom få lukket op for noget, som man så godt kan sige: jamen det kunne da også godt være, at det ikke var helt så godt det vi lige gjorde der" (8-ON-L).

## **6.3. Opfølgning på de igangsatte indsatser**

Som beskrevet i programteorien var forventningen, at både det strategiske og det operationelle niveau ville følge op på ændringer, som de havde igangsat på deres eget niveau. Derudover var forventningen, at det strategiske niveau ville følge op på ændringer på det operationelle niveau, det vil sige følge op på processer og tiltag, som blev igangsat på de lokale arbejdspladser på baggrund af de gennemførte workshops. I interviewene spurgte vi derfor interviewpersonerne fra det strategiske og det operationelle niveau om deres opfølgning på ændringer på deres eget niveau (afsnit 1.4.1 og 1.4.2). Derudover spurgte vi begge niveauer, hvordan det strategiske niveau havde fulgt op på ændringer på det operationelle niveau (afsnit 1.4.3 og 1.4.4).

### **6.3.1. Hvordan fulgte det strategiske niveau op på ændringer på det strategiske niveau?**

Som allerede beskrevet under afsnit 1.1 om øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på det strategiske niveau, havde flere organisationer planer om, fortsat at være mere opmærksomme på deres arbejdsmiljøarbejde og, fx, bruge et årshjul til løbende at følge op. Andre havde etableret bedre samarbejde på tværs eller dannet et netværk for arbejdsmiljørepræsentanterne, som de også ville fortsætte med (7-SN-L). Derudover var der ikke mange konkrete planer for opfølgning på de processer, som var blevet sat i gang på det strategiske niveau. På forskellige måder blev der givet udtryk for, at man ville prøve at holde fast i den større opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet (6-SN-M; 2-SN-M2). En leder fortalte, at organisationen havde svært med at holde fast i processen og opmærksomheden "Der sker bare alt for mange andre ting hele tiden". Denne leder ville dog prøve at tale med kollegaerne om det, så opmærksomheden ikke forsvandt igen (10-SN-L).

### **6.3.2. Hvordan fulgte det operationelle niveau op på ændringer på det operationelle niveau?**

Deltagere fra det operationelle niveau blev også spurgt om, hvordan de havde fulgt op på de tiltag, som de havde sat i gang på deres lokale arbejdsplads. Der var stor variation i, hvordan det var gået med opfølgningen og interviewene efterlod et indtryk af, at det i en hvis grad, afhang af, hvilken problemstilling arbejdspladsen havde beskæftiget sig med.

#### *Konkrete resultater og opfølgning på voldsforebyggelse og ergonomiske problemstillinger*

Deltagere fra det operationelle niveau fra de to arbejdspladser, som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet forebyggelse af vold og trusler på arbejdet beskrev helt konkret, hvordan de havde fulgt op på deres aktiviteter. På en af disse arbejdspladser var



risikovurdering blevet forankret i systemet, så det var blevet en del af rutinen, som de løbende fulgte op på: "Det er jo det med, at vi evaluerer det løbende i vores årshjul. At vi har det løbende både på ledermøder, på medudvalgsmøder og på triomøder i arbejdsmiljøgruppen" (3-ON-L). Også på den anden arbejdsplads, som beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet vold på arbejdet, havde forløbet ført til et konkret resultat (retningslinjer for voldsforebyggelse), som man også ville følge op på. Derudover havde man på denne arbejdsplads planer om at integrere disse informationer i infomappen til nye medarbejdere, så de nyansatte fra starten af var orienteret om disse retningslinjer (2-ON-M2). På en af arbejdspladserne, hvor man beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaet ergonomiske udfordringer, havde de ligeledes fulgt løbende op ved at sætte temaet på deres "ledermøder hver 3. uge" og andre datasatte møder fremadrettet, hvor man ville evaluere, om de igangsatte indsatser havde ført til forbedringer for medarbejderne, og fulgt op ved at samarbejde med deres interne eksperter med løbende at finde bedre løsninger på udfordringerne.

#### *Opmærksomheden på arbejdsmiljøarbejdet bliver løbende udfordret*

Beskrivelserne af opfølgningen fra de arbejdspladser, hvor det valgte tema var ubalanceret i det psykosociale arbejdsmiljø, var mindre konkrete og henviste i højere grad til udfordringer. En leder beskrev "at man aldrig bliver færdig med arbejdsmiljøarbejde – det fortsætter og skal gøres løbende". Lederen fortalte, at de prøvede at holde fast i processen og følge op, fx, ved at følge deres årshjul, men at de også var udfordret af "andre ting som man også er nødt til at beskæftige sig med" og som flyttede opmærksomheden væk fra arbejdsmiljøet (8-ON-L). Interviewpersoner fra en anden arbejdsplads beskrev udfordringer med at holde fast i arbejdsmiljøet, når der gennemføres andre store ændringer på arbejdspladsen. En medarbejder fortalte at "det er svært at holde fast i at arbejde så systematisk når hverdagen rammer og tager al opmærksomhed (10-ON-M). Lederen fra samme arbejdsplads var også opmærksom på det og fortalte, at man på trods af, at man under workshoppen havde fået kendskab til gode værktøjer, var det svært at komme videre, når der samtidig skulle spares på arbejdspladsen, hvilket førte til at medarbejderne følte sig meget under pres "Så der skal håndteres mange forskellige ting på en gang og værktøjerne kan kun i en vis grad bidrage med noget" (10-ON-L).

#### *Operationelle niveau ikke helt klædt på til selv at anvende værktøjer*

Samme leder, som i afsnittet ovenfor, gjorde opmærksom på, at udvælgelse og anvendelse af værktøjer i sig selv kunne være en udfordring på trods af, at man under workshoppen var blevet introduceret til dem. Lederen fortalte, at det ikke var nemt at finde ud af, hvordan man skulle bruge disse værktøjer: "Og ja, hvordan var det nu lige? Og der var jo mange redskaber, og hvad kunne man lige bruge til hvad? Og hvorfor skulle vi gøre det? Det synes jeg faktisk var lidt svært, fordi det blev lidt overvældende" (10-ON-L). En medarbejder fra en anden arbejdsplads pegede også på, at man efter

workshoppen ikke havde følt sig godt nok forberedt til at selv anvende værktøjerne fordi, der var blevet introduceret mange forskellige værktøjer og man havde fået lov til selv at vælge, hvilke man gerne vil prøve under workshoppen. Ud fra denne medarbejders perspektiv, havde det ført til, at man ikke havde udviklet et fælles kendskab til et bestemt værktøj i kollegagruppen og dermed heller ikke en fælles tilgang, hvilket blev oplevet som en barriere for at komme i gang "Men når man får en masse værktøjer med hjem, man egentlig ikke har talt om, og ikke har diskuteret, så er det svært at få til at leve" (6-ON-M). På denne arbejdsplads var de fortsat i gang med at afprøve forskellige muligheder for at finde løsninger på deres problemstilling. En medarbejder fra en anden arbejdsplads mente ikke, at der var blevet brugt nogle værktøjer på pågældendes lokale arbejdsplads efter workshoppen. Denne medarbejder syntes ikke, at det, som var blevet formidlet under workshoppen havde været konkret nok og, at deltagergruppen på workshoppen havde været for stor til, at man havde haft mulighed for at udvikle en plan for det videre forløb.

### **6.3.3. Hvordan fulgte det strategiske niveau op på ændringer på det operationelle niveau?**

Det var hensigten, at man på de gennemførte workshops skulle planlægge næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet på de lokale arbejdspladser, og at det strategiske niveau skulle følge op på disse ændringer på det operationelle niveau.

Interviewresultaterne viser, at der var forskellige holdninger til opfølgning samt en del udfordringer med det.

#### *Overordnet opfølgning på møder om arbejdsmiljø*

I nogle af organisationerne var opfølgning en del af årshjulet, det vil sige, at man blev enige om, at man på de mere overordnede møder om arbejdsmiljø, som, fx, blev holdt fire gange om året "vil høre om, hvad der var sket på de enkelte arbejdspladser i forhold til problemstillingen i løbet af de sidste måneder" (8-SN-M).

En medarbejder fortalte, at man i pågældendes organisationen inden workshoppen havde aftalt et opfølgningsmøde nogle måneder efter workshoppen, hvor arbejdsmiljørepræsentanterne og deres ledere ville følge op på, hvad der var sket siden de deltog i workshoppen (7-SN-M).

#### *Opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet kræver en særlig indsats*

Flere fortalte, at det var svært at fastholde opmærksomheden på arbejdsmiljøarbejdet og at det krævede en særlig indsats. En leder beskrev, at man havde fundet ud af, at det ikke var nok blot at sende referater fra SU møder ud, der var behov for at gøre en ekstra formidlingsindsats for at udbrede viden om, hvad der blev diskuteret og besluttet om

arbejdsmiljøet på disse møder. På denne måde kunne de få feedback og i højere grad få alle involveret.

*Det strategiske niveau følger ikke op på det operationelle niveau efter workshoppen*

I andre organisationer var holdningen, at man ikke ville eller kunne følge op på, hvordan den enkelte arbejdsplads arbejdede videre med problemstillingen, men, at formålet med workshoppen havde været at orientere medlemmer fra det operationelle niveau om problemstillingen, og hvilke værktøjer, der fandtes, så de derefter selv kunne finde ud af om, og hvordan, de ville arbejde videre med det. En medarbejder forklarede, at det i deres organisation ikke blev styret centralt, hvordan de lokale arbejdspladser kom videre med at beskæftige sig med det valgte tema "Alle har jo deres egen problemstillinger og fremgangsmåde, så det er op til dem" (8-SN-M). I en række organisationer bestod opfølgningen fra det strategiske niveaus side af at gøre opmærksom på, hvor værktøjerne kunne findes, så de lokale arbejdspladser havde mulighed for at vælge det, som var passende for dem. En leder fortalte, at de opfordrede de enkelte arbejdspladser til at bruge BFA's værktøjer og gjorde en indsats for, at alle vidste, hvor de kunne findes. Derudover var HR blevet orienteret om det, så de også var blevet klædt på til at hjælpe de enkelte arbejdspladser med at finde passende værktøjer. Men ellers var der ikke blevet fulgt op på, hvordan de enkelte arbejdspladser arbejdede videre med problemstillingen (7-SN-L). En anden leder havde samme holdning og forklarede "Det er vigtigt, at vi hjælper hinanden med at være opmærksomme på de muligheder og redskaber, vi har", men, at man ellers forventede, at de enkelte arbejdspladser selv fandt ud af, hvordan de kom videre og hvilke værktøjer de ville bruge til det (3-SN-L).

*Andre begivenheder på arbejdspladsen førte til at de lokale arbejdspladser ikke kom videre*

Ledere fra forskellige organisationer fortalte, at det for nogle af de lokale arbejdspladser ikke var lykkedes at komme videre med at beskæftige sig med den valgte problemstilling eller anvende værktøjerne efter workshops "Men jeg ved også, at der er nogen, der ikke er nået videre, kan man sige, fordi så skete der lige pludselig nogle andre ting, der var i fokus. Så det er sådan, ja, rimelig klassisk, kan man sige" (6-SN-L). En anden leder henviste til, at strukturelle ændringer på arbejdspladsen "tog nok lidt pusten fra os alle sammen" (1-SN-L), som havde ført til at værktøjerne ikke var blevet brugt så meget mere efter workshops.

*Ikke alle lokale arbejdspladser er i stand til at selv komme videre i processen efter workshoppen*

Forskellige deltagere fra det strategiske niveau fortalte, at ikke alle arbejdspladser havde været i stand til at arbejde selvstændig videre med at finde løsninger på den valgte problemstilling efter at have deltaget i en workshop. Interviewpersoner fra forskellige arbejdspladser pegede på forudsætninger, som er nødvendige for, at der kan sættes

aktiviteter i gang. En medarbejder forklarede "hvis man er en stærk arbejdsmiljøgruppe så vil man også følge op på det man fik med fra mødet – men også omvendt, hvis man ikke er en stærk arbejdsmiljøgruppe, bliver der måske slet ikke fulgt op" (2-SN-M2). En anden medarbejder gjorde opmærksom på, at ikke alle arbejdsmiljøgrupper har de nødvendige faciliteringskompetencer til at anvende et værktøj og styre processen på en lokal arbejdsplads. Så selvom det ville give god mening at anvende nogle værktøjer bliver det ikke altid gjort. Derudover kunne der være yderlige barrierer såsom mangel på tid til at anvende værktøjerne eller mangel på udveksling af erfaringer med andre arbejdsmiljørepræsentanter (10-SN-M). På en anden arbejdsplads, var man også blevet opmærksom på, at forudsætningerne for at anvende værktøjer endnu ikke var på plads. En leder fortalte, at man efter workshoppen havde fundet ud af, at der var brug for mere viden om problemstillingen inden man på de lokale arbejdspladser "føjte sig klædt på til at gå videre med det til andre kolleger" (8-SN-L).

*For høje forventninger til at sætte en proces i gang med en eller to workshops*

En leder mente, at der måske var alt for høje forventninger til, at man bare kunne igangsætte en proces, hvor deltagelse i en workshop førte til, at der blev igangsat en forandringsproces, som man kort efter kunne følge op på. Lederen mente, at det krævede mere at komme i gang med forandringer "mere fælles bearbejdelse af emnerne og at øve sig i at bruge værktøjer". Denne leder mente, at det man fik på en workshop kun var et første indtryk af, hvad det var man muligvis kunne igangsætte, men at det "meget sjældent er muligt at gå hjem og arbejde videre med det" fordi det kræver mere forberedelse, kompetencer og tid (5-SN-L).

#### **6.3.4. Hvordan oplevede det operationelle niveau opfølgningen fra det strategiske niveau?**

Mens vi i det foregående afsnit beskrev, hvordan det strategiske niveau fortalte at de havde fulgt op på ændringer på det operationelle niveau, præsenterer vi nedenfor, hvordan det operationelle niveau oplevede opfølgningen fra det strategiske niveau. Overordnet kan det siges, at deltagere fra det operationelle niveau oplevede, at der ikke havde været særlig meget opfølgning fra det strategiske niveau.

*Op til den enkelte lokale arbejdsplads at beskæftige sig med problemstillingen*

En medarbejder forklarede, at det havde været meget op til den enkelte lokale arbejdsplads, om de ville arbejde videre med temaet. På denne arbejdsplads havde man arbejdet intensivt med den valgte problemstilling og opnået gode resultater, men det var mere fordi, de allerede havde været i gang med det og gerne ville komme videre, og ikke fordi det strategiske niveau fulgte op på det. "Det har i høj grad været vores eget initiativ at gøre de ting. Der er ikke blevet gjort noget officielt fra den side, men vi har arbejdet

videre med det og har allerede gjort nogle ting. Men andre (lokale arbejdspladser) kunne godt vælge bare at lade være. Den mulighed var der helt klart" (2-ON-M1).

#### *Uklarhed om den videre proces*

På andre lokale arbejdspladser var der lidt usikkerhed om den videre proces og man ventede på en afklaring af det. En medarbejder var i tvivl om, hvordan man havde tænkt sig at følge op og ville undersøge det på deres arbejdsplads efter interviewet (2-SN-M2). På en anden arbejdsplads var medarbejderne meget tilfredse med det forløb, som var blevet gennemført sammen med konsulenterne og ventede nu på, at høre noget fra ledelsen om det videre forløb (1\_SN\_M1 og M2).

#### *Uklarhed om arbejdsmiljørepræsentanternes mandat*

En medarbejder forklarede, at det kunne være svært at finde ud af, om man som arbejdsmiljørepræsentant havde mandat til at gå videre med at igangsætte noget for at komme videre med problemstillingen. Medarbejderen spurte sig selv: "Hvordan er det egentlig, med det mandat, jeg har som arbejdsmiljørepræsentant, hvad kan jeg, hvad kunne jeg have lyst til at gå hjem og sætte lys på, på min egen arbejdsplads?" (7-SN-M).

#### *Mangel på målsætning og opfølgning fra organisationen*

En medarbejder henviste til, at der havde manglet en målsætning og opfølgning fra organisationens side. Denne medarbejder mente, at organisationen burde "sætte nogle pejlemærker, og så sige, vi skal have eksperimenteret med noget, vi skal have gjort noget, så man skulle have lavet lidt mere en køreplan, eller man skulle have holdt hinanden lidt mere op på det efterfølgende, end det, vi egentlig har" (6-ON-M). En leder fra samme arbejdsplads delte denne holdning og henviste til, at opfølgning krævede en indsats for at tingene ikke blev glemt igen, og at det ville være bedst, hvis denne opfølgning blev gennemført centralt, altså højere oppe i systemet, så "opmærksomheden på arbejdsmiljøet ikke drukner i den travle hverdag" (6-SN-L).

#### *Brug for forpligtende opfølgning*

Flere medarbejdere gav udtryk for, at der var brug for en klar og bindende plan for opfølgningen. En medarbejder syntes, at opsamlingsmødet til sidst i forløbet, hvor man evaluerede forløbet, burde have været mere forpligtende "noget med deadlines, ellers er det svært at holde fast i aktiviteterne" (6-ON-M). En anden medarbejder foreslog, at man allerede i slutningen af et forløb aftalte at mødes igen efter to år for at følge op på, hvor langt man var kommet. "Ellers er der en stor risiko for, at man ikke kommer videre – på trods af alle de gode materialer" (2-SN-M2).

## 6.4. Opsamling på evaluering af virkninger på mellemlang sigt

På mellemlang sigt var forventningen, at indsatsen ville føre til øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer og igangsættelse og forankring af indsatser rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer, samt opfølgning på ændringer på ens eget niveau. Derudover var forventningen, at det strategiske niveau ville følge op på ændringer på det operationelle niveau.

Godt halvdelen af deltagerne på det strategiske niveau angav, at de have opnået øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet, mens det var under halvdelen på det operationelle niveau.

Det lykkedes for mange at igangsætte en forandringsproces, især på det strategiske niveau, hvor 90 % angav at have igangsat en forandringsproces, mens det var omkring 60 % for det operationelle niveau. Interviewene antyder, at der var stor forskel mellem de lokale arbejdspladser på, om og i hvilken grad, de lykkedes med at igangsætte en forandringsproces og forankre ændringer rettet mod de valgte arbejdsmiljøtemaer. Data fra interviewene efterlader et indtryk af, at det i højere grad lykkedes i de organisationer, hvor det valgte arbejdsmiljøtema var ergonomiske udfordringer eller vold og trusler på arbejdet end i de organisationer, hvor temaet var ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø.

I forhold til opfølgning peger interviewresultaterne i retning af, at det strategiske niveau fulgte overordnet op på de ændringer som de selv igangsatte. Spørgeskemaresultaterne viser, at under halvdelen af deltagerne på det operationelle niveau angav at have fulgt op på fremdriften og effekterne af de ændringer, som var blevet igangsat på de lokale arbejdspladser. Igen peger interviewresultaterne i retning af, at opfølgningen var mindre udpræget på de arbejdspladser, hvor arbejdsmiljøtemaet var ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø.

Interviewresultaterne viser, at det strategiske niveau enten ikke fulgt op på ændringer på det operationelle niveau eller gjort det meget overordnet, fordi man gik ud fra, at de lokale arbejdspladser var blevet klædt på til selv at komme videre. Interviewresultaterne fra det operationelle niveau viser dog, at man på nogle af de lokale arbejdspladser ikke følte sig i stand til selv at komme videre i processen, og havde ønsket sig en mere klar målsætning og opfølgning fra det strategiske niveau.

## 7. Resultater for virkninger på længere sigt

På længere sigt var forventningen, at indsatsen ville bidrage til øget trivsel blandt medarbejderne, bedre fastholdelse, bedre rekruttering, øget kvalitet i arbejdet og værdi for borgerne. Det kan tage tid at forankre de forbedringer, der skulle føre til virkningerne på længere sigt, derfor forventede vi ikke at kunne se ændringer på disse langsigtede mål inden for projektperioden. Vi spurgte dog deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen om virkningerne på længere sigt med henblik på at få en indikation af, om det kunne forventes, at disse virkninger ville blive opnået. Da vi ikke havde mulighed for at spørge borgerne, om de oplevede større værdi, spurgte vi deltagerne, om de oplevede en effekt på behandlingen af borgerne.

De 211 deltagere, der angav at arbejdsmiljøforløbet havde bidraget til at igangsætte en forandringsproces, blev bedt om at angive, hvorvidt forandringsprocessen havde påvirket de ovennævnte langsigtede udfald. Resultaterne er vist i Tabel 12.

**Tabel 12**

| Angiv venligst om den igangsatte forandringsproces har påvirket nedenstående udfald | Ja, i en positiv retning | Ja, i en negativ retning | Nej, ikke endnu | Nej, men det forventede vi heller ikke | Ved ikke |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------------|--|----------|
|   | (%)                      | (%)                      | (%)             | (%)                                    | (%)      |
| Trivsel blandt medarbejdere   | 36                       | 1                        | 43              | 4                                      | 16       |
| Kvaliteten af vores arbejde   | 35                       | 0                        | 33              | 8                                      | 23       |
| Behandling af borgerne  | 25                       | 0                        | 25              | 11                                     | 39       |
| Fastholdelse af medarbejdere  | 20                       | 0                        | 38              | 9                                      | 34       |
| Rekruttering af medarbejdere  | 13                       | 0                        | 35              | 16                                     | 36       |

200-203 ud af 211 besvarede spørgsmålene

Som vist i Tabel 12 indikerer resultaterne, at nogle arbejdspladser allerede har oplevet, at indsatsen har bidraget til de langsigtede virkninger, særligt på deres trivsel og kvaliteten af deres arbejde. Der var kun ganske få, der angav at forandringsprocessen havde haft negative effekter.

## 8. Resultater for overordnet tilfredshed med forløbet

Udover at evaluere om hensigter og antagelser i programteorien var opnået, spurgte vi afslutningsvis mere overordnet ind til deltageres tilfredshed med forløbene.

### *Spørgeskemadata om overordnede tilfredshed med forløbet*

Som en overordnet evaluering af arbejdsmiljøforløbet, blev deltagerne bedt om at angive, hvor enige de var i tre udsagn om forløbet. Resultaterne er vist i Tabel 13.

**Tabel 13**

| Hvor enig er du i følgende udsagn om arbejdsmiljøforløbet i samarbejde med BFA's besøgsteam | Enig      | Enig  | Enig  |
|---|-----------|-------|-------|
|   | Total (%) | O (%) | S (%) |
| Arbejdsmiljøforløbet opfyldte vores forventninger   | 57        | 52    | 78    |
| Vi fik det ud af forløbet, som vi havde håbet på  | 52        | 48    | 67    |
| Jeg vil anbefale BFA's besøgsteam til andre arbejdspladser                                  | 62        | 57    | 83    |

I alt besvarede 293 ud af 392 på spørgsmålene, på det operationelle niveau (O) svarede 235 ud af 324, på det strategiske niveau (S) svarede 58 ud af 68. Mellem 10 og 11 % havde svaret ”ved ikke”.

Godt halvdelen af deltagerne angav, at de var enige i at forløbet havde opfyldt deres forventninger og, at de havde fået det ud af forløbet, som de havde håbet på. Derudover angav ca. to tredjedele, at de ville anbefale BFA's besøgsteam til andre arbejdspladser. En større andel af deltagerne på det strategiske niveau angav at være enig i udsagnene.

### *Interviewdata*

Flertallet af interviewpersonerne, især fra det strategiske niveau, ville gerne samarbejde med konsulenterne igen, hvis det var muligt og ville anbefale dem til andre arbejdspladser, hvilket nogen allerede havde gjort. De begrundede dette med ”fordi vi oplevede en virkelig stor faglighed og samtidig også en faglighed, som var i stand til at putte det ind i vores kontekst” (6-SN-L) og ”fordi de kommer med noget andet, og de er jo gode til procesdelen” (7-SN-L), en tredje leder mente, at ”Alle arbejdspladser kan få noget ud af det” (1-SN-L).

Mange fra det operationelle niveau ville ligeledes gerne samarbejde med konsulenterne igen eller anbefale dem til andre. Dog var der også flere, som henviste til forbedringspotentialer. En leder fra det operationelle niveau sagde ”Måske burde man i forvejen aftale mere klart, hvad man vil – være mere konkrete” (10-ON-L). Et lignende



forslag kom fra en anden leder, som sagde "Det var en god proces. Men måske kunne man arbejde lidt mere med, hvordan man komme fra alle de gode oplæg til handling" (3-ON-L).

## **9. Interviewpersonernes forslag til, hvad der kan understøtte arbejdsmiljøarbejdet**

Til sidst i interviewet blev interviewpersonerne stillet det åbne spørgsmål "Er der noget andet, som du tænker kunne understøtte arbejdsmiljøarbejdet i din organisation?" Et gennemgående tema i mange af interviewene var, at der var brug for mere støtte til arbejdsmiljøaktørerne på de lokale arbejdspladser. Ledere og medarbejdere fra begge niveauer nævnte blandt andet:

- Mere professionel hjælp til arbejdsmiljøarbejdet fx supervision, en task force, en arbejdsmiljøafdeling på arbejdspladsen
- Mere konkrete indsatser/kurser/støtte – det er ikke nok med det overordnede
- Kompetenceudvikling for arbejdsmiljørepræsentanter – deres opgaver er blevet mere komplekse
- Klare aftaler i forhold til tidsforbrug og opgaver for arbejdsmiljørepræsentanter
- Gøre arbejdsmiljøarbejdet mere synligt
- Flere muligheder for sparring og erfaringsudveksling mellem arbejdsmiljørepræsentanter
- Mere opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet - inddragelse af topledelsen

## 10. Diskussion

Formålet med evalueringen var at undersøge, i hvilken grad og hvordan BFA's arbejdspladsrettede forløb bidrog til de virkninger, som man gerne ville opnå med indsatsen. For at sikre en god forankring og styrke den samlede systematiske arbejdsmiljøindsats i en organisation, valgte BFA at rette særligt fokus på organisationernes strategiske niveau, altså de øvre ledelseslag og repræsentanter fra de grupper, som beskæftiger sig overordnet med organisationernes arbejdsmiljøarbejde (fx MED/SU/AMO). Derudover inkluderede man det operationelle niveau, altså arbejdsmiljøaktører på de lokale arbejdspladser (typisk den lokale leder, den lokale arbejdsmiljørepræsentant og eventuelt den lokale tillidsrepræsentant). Formålet på det operationelle niveau var at styrke lokale arbejdsmiljøaktørers handlekraft i forhold til specifikke arbejdsmiljøtemaer.

Antagelsen bag denne tilgang var, at et ophæng via en organisatorisk indgang på det strategiske niveau ville bidrage til en organisatorisk forankring og efterliv af indsatsen i hele organisationen.

Programteorien i kapitel 2. Baggrund og indsats, viser en mere detaljeret beskrivelse af BFA's indsats og antagelser om virkninger af indsatsen. I resultatdelen præsenterede vi, i hvilken udstrækning, de enkelte dele af programteorien blev opnået. Her i diskussionsdelen fremhæver vi de vigtigste resultater mere overordnet og diskuterer sammenhænge mellem de forskellige resultater, samt mulige årsager til dem. Derudover sammenligner vi resultaterne med erfaringer fra andre forskningsprojekter og den videnskabelige litteratur om implementering af arbejdspladsinterventioner.

### De vigtigste resultater

Helt overordnet viser evalueringen, at BFA's arbejdspladsrettede forløb i vid udstrækning blev gennemført som planlagt i de deltagende organisationer, mens der var større variation i forholdt til de forventede virkninger.

Variationerne blev især fundet i forholdt til følgende aspekter:

- **Større umiddelbare virkninger end virkninger på mellemlang sigt**  
Det lykkedes i højere grad at opnå de umiddelbare virkninger af indsatsen, som var at øge kompetencer og at blive klædt bedre på til arbejdsmiljøarbejdet, end det lykkedes at opnå virkninger på mellemlang sigt, der var mere handlingsorienterede.
- **Større virkninger på det strategiske niveau end på det operationelle niveau**  
Næsten alle virkninger blev i højere grad oplevet på det strategiske niveau end

på det operationelle niveau. Det gælder især for de mere handlingsorienterede virkninger på mellemlang sigt såsom øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet.

- **Variation mellem lokale arbejdspladser i udbyttet af forløbet**

Der var stor variation mellem de lokale arbejdspladser i forhold til, om og i hvilken grad, forløbet førte til de forventede virkninger.

### **Forbindelse mellem det strategiske og det operationelle niveau mindre stærk end antaget**

Ud over de ovennævnte variationer er et vigtigt resultat fra evalueringen, at forbindelsen mellem det strategiske og operationelle niveau ikke var så stærk som antaget.

Resultaterne viste, at de positive virkninger af den intensive indsats på det strategiske niveau ikke nødvendigvis forplantede sig til forandringsprocesser på det operationelle niveau.

Nedenfor vil vi se nærmere på disse resultater og diskutere mulige forklaringer på dem.

#### **10.1 De arbejdspladsrettede forløb blev gennemført som planlagt**

Resultaterne viser, at møder og workshops blev gennemført og med god deltagelse og, at de elementer, som ifølge programteorien skulle indgå i møderne og workshops, i vid udstrækning indgik og blev gennemført tilfredsstillende. Selvom workshops primært var rettet mod det operationelle niveau, var der en større andel af deltagerne på det strategiske niveau end det operationelle niveau, der angav at have deltaget i dem.

En del af forklaringen på dette resultat kan være, at deltagere på det strategiske strategiske niveau følte en højere grad af ejerskab og forpligtigelse til at deltage fordi, at de havde været med til at arrangere disse workshops.

Sammenligning med erfaringer fra andre arbejdspladsinterventionsprojekter viser, at den generelle høje grad af gennemførelse og deltagelse i møder og workshops i indsatsen kan betragtes som en succes. Der findes mange eksempler fra andre projekter, hvor arbejdspladserne sprang fra i løbet af forløbet eller, hvor deltagelsen i aktiviteterne blev mindre med tiden [4-6]. Især er deltagelsen blandt lederne eller andre nøglepersoner fra et højere niveau i organisationen tit meget lavere end planlagt [5, 7]. I BFA's indsats var der meget høj deltagelse blandt deltagerne fra det strategiske niveau, som inkluderede repræsentanter fra de øvre ledelseslag og fra de grupper, som beskæftiger sig overordnet med organisationernes arbejdsmiljøarbejde. I interviewene gav mange medarbejdere udtryk for, at det, at lederne, og særligt topledere, deltog signalerede, at arbejdsmiljøarbejdet blev betragtet som vigtigt og noget man skulle give opmærksomhed, og dermed legitimerede, at man brugte tid på det. Netop denne signalværdi er grunden til, at ledernes deltagelse i arbejdsmiljøindsatser bliver anbefalet i vejledninger til design af arbejdspladsinterventioner [8].

Ledelsesopbakning var også det aspekt de fleste pegede på, da de i spørgeskemaet blev spurgt til faktorer, der havde støttet op om forandringsprocessen. Interviewresultaterne gav indsigt i, hvordan lederne deltagelse i møderne påvirker den videre proces. For eksempel, beskrev interviewpersonerne, at ledernes deltagelse i møderne gjorde det nemmere at blive mere opmærksom på, hvordan medarbejderne og lederne hver især bidrager til arbejdsmiljøopgaverne og, hvordan de kan understøtte hinanden. Det blev også nævnt, at ledernes deltagelse, fx, på workshoppen, bidrog til, at videreformidling til kollegaerne i afdeling af de næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet fik mere vægt, hvilket øgede sandsynligheden for, at afdelingen holder fast i beslutninger og følger op på dem. Dette understøttes af forskning i det der kaldes "psykosocialt sikkerhedsklima" (psychosocial safety climate). På arbejdspladser med et højt niveau af psykosocialt sikkerhedsklima oplever medarbejderne, at ledelsen prioriterer medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø og, at de aktivt og løbende bidrager til, at belastninger bliver reduceret og positive faktorer fremmet. Forskningen viser, at arbejdspladsens psykosociale sikkerhedsklima hænger positivt sammen med indsatsen for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø og medarbejdernes helbred [9].

## **10.2. Variationer i forholdt til de forventede virkninger**

### **10.2.1. Større umiddelbare virkninger end virkninger på mellemlang sigt**

Et vigtigt element på møder og workshops var, at konsulenterne skulle formidle viden om de valgte arbejdsmiljøtemaer og arbejdsmiljøarbejde mere bredt, hvilket skulle føre til den umiddelbare virkning, at deltagerne opnåede større viden om og opmærksomhed på de valgte temaer og arbejdsmiljøarbejdet. Derudover var forventningen, at der blev lagt planer for det videre arbejdsmiljøarbejde. På mellemlang sigt var forventningen, at indsatsen ville føre til styrket systematik i arbejdsmiljøarbejdet på begge niveauer og igangsættelse og forankring af indsatsen i forhold til de valgte arbejdsmiljøtemaer.

Resultaterne viser, at det i højere grad lykkedes at opnå de umiddelbare virkninger af indsatsen end det lykkedes at opnå virkninger på mellemlang sigt, der var mere handlingsorienterede. Dette er et kendt fænomen fra andre arbejdspladsinterventioner. For eksempel, viste resultaterne af en omfattende opsamling på effekterne af organisatoriske interventioner for at forbedre det psykosociale arbejdsmiljø, at det var nemmere at opnå effekter på viden og kompetencer, end at opnå effekter på de udfald, som man antager, vil ændre sig som følge af disse øgede kompetencer [10]. For eksempel, blev der i studier om ledelsestræning fundet, at indsatsen kan øge lederes viden og kompetencer, men at dette tilsyneladende ikke nødvendigvis fører til ændret adfærd, da man i de fleste studier ikke kunne vise de ønskede effekter for medarbejdernes arbejdsmiljø og helbred. Der samme gælder for studier om voldsforebyggelsesinterventioner, hvor man fandt flere positive effekter på, fx, viden om

og selvtillid i forhold til håndtering af vold, mens der mangler entydige effekter på en lavere forekomst af vold.

I evalueringen af BFA's indsats viste spørgeskemaundersøgelsen, at flertallet af workshopdeltagerne oplevede at have fået øget kendskab til værktøjer og, at disse førte til ny inspiration og nye indsigter. Men færre angav at føle sig klædt på til at bruge dem, særligt blandt deltagere på det operationelle niveau. Dette kom også frem i interviewene, hvor medarbejderne fra det operationelle niveau gav udtryk for, at de var blevet introduceret til værktøjerne under workshoppen og havde haft mulighed for at selv afprøve dem, men at de på trods af det, ikke følte sig i stand til at facilitere processen, hvor anvendelsen af værktøjerne skal videreformidles til deres kollegaer, hvilket kræver at de skal styre og samle op på diskussioner og igangsætte og følge op på tiltag.

Det samme mønster viste sig for drøftelse af og planlægning af næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet. Knap 80 % af deltagere på begge niveauer angav i spørgeskemaundersøgelsen, at man havde diskuteret næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet på workshoppen. På trods af det, var der knap 40 % på det operationelle niveau, som svarede, at der ikke var blevet igangsat en forandringsproces på baggrund af forløbet. Resultaterne peger dermed på, at det at have diskuteret de næste skridt i arbejdsmiljøarbejdet ikke er ensbetydende med, at der foreligger en konkret plan for, hvad der skal ske og, at der igangsættes en proces, hvor det som blev aftalt bliver gennemført. De kvalitative resultater giver indsigt i, hvorfor det ikke var nemt for alle. Blandt andet var der nogen, der syntes, at det havde været svært fordi de oplevede, at der manglede koblingen mellem oplæg og dagligdagen og andre, der oplevede, at de ikke fik konkret nok vejledning i forhold til, om deres handleplaner var gode nok.

Disse resultater antyder, at det i mange tilfælde kræver en endnu større indsats at komme fra øget viden til handling og, at de enkelte arbejdsmiljøaktører i en organisation har brug for endnu mere støtte og vejledning. Dette underbygges af resultaterne, der diskuteres i det næste afsnit.

### **10.2.2. Større virkninger på det strategiske niveau end på det operationelle niveau**

Næsten alle virkninger blev i højere grad oplevet på det strategiske niveau end på det operationelle niveau. Dette gælder både for de umiddelbare virkninger på øget viden og kompetencer, men især, for de mere handlingsorienterede virkninger på mellemlang sigt, såsom øget systematik i arbejdsmiljøarbejdet og at have igangsat en forandringsproces. Dette kom også til udtryk i den overordnede tilfreds med forløbet, hvor de fleste fra det strategiske niveau angav, at de fik det ud af forløbet, som de havde håbet på, at forløbet havde opfyldt deres forventninger, samt at de ville anbefale BFA's besøgsteam til andre arbejdspladser.

Som nævnt tidligere, gennemgik deltagerne på det strategiske niveau et mere intenst forløb end deltagerne på det operationelle niveau, hvilket kan være en del af forklaringen på, at de i højere grad opnåede de ønskede virkninger. Dermed antyder resultaterne, at det kræver en mere intensiv indsats at opnå disse forbedringer. Forløbene på det strategiske niveau fulgte også i højere grad anbefalinger i litteraturen til gennemførelse af arbejdsmiljøindsatser [8], som blandt andet tilråder, at tilpasse interventionen til eksisterende organisatoriske mål og anvende en iterativ proces, der giver mulighed for løbende at reflektere og tilpasse processen. Det skete i højere grad på det strategiske niveau, hvor man holdt flere møder, hvor man både skulle afklare formålet med forløbet og afstemme forventninger, lave en plan for processen for at opnå den aftalte målsætning for forløbet og havde mulighed for at lave justeringer undervejs. Derudover igangsatte man forandringsprocessen med støtte fra konsulenterne. I den forbindelse blev der nogle gange anvendt værktøjer, fx, til rolleafklaring i arbejdsmiljøarbejdet. På det strategiske niveau, var man således ikke i samme grad afhængig af, at deltagerne kunne videreformidle værktøjer og styre forandringsprocessen, da de fik støtte fra konsulenterne i processen med at opnå virkninger såsom bedre samarbejde om arbejdsmiljøet og øget systematik i dette arbejde. Deltagerne på det operationelle niveau havde typisk kun deltaget i en til to workshops og der var derfor betydelig større krav til, at de selvstændigt skulle kunne komme videre.

### **10.2.3. Variation mellem lokale arbejdspladser i udbyttet af forløbet**

Der var stor variation mellem de lokale arbejdspladser i forhold til, om og i hvilken grad, forløbet førte til de forventede virkninger, hvilket også afspejles i resultaterne om deltagerens overordnede tilfredshed med forløbet. Omkring halvdelen af det operationelle niveau var enige i, at de fik det ud af forløbet, som de havde håbet på og, at forløbet opfyldte deres forventninger, altså var den anden halvdel ikke nær så tilfreds.

Resultaterne peger på flere faktorer, der har medvirket til dette: at alle deltagere på det operationelle niveau på tværs af alle enheder i organisationen blev samlet på én workshop, at forventningsafstemning og planlægning foregik på det strategiske niveau, hvilket arbejdsmiljøtema, organisationen havde valgt at beskæftige sig med, samt forskelle i opfattelse af, hvad det vil sige at have igangsat en forandringsproces.

Et af rationale bag at samle alle deltagere fra det operationelle niveau i organisationen på én workshop var at skabe mulighed for at erfaringsudveksle på tværs af organisationen.

De kvalitative resultater viste dog, at det ikke er helt uproblematisk at samle repræsentanter fra alle enheder i organisationen på en workshop. Der var nogle fra det operationelle niveau, der gav udtryk for, at de syntes, at workshoppen havde været for overordnet eller, at emnet for workshoppen ikke havde været relevant for dem. Det er

forståeligt, at et workshopprogram, som skal passe til repræsentanter fra meget forskellige arbejdspladser, er nødt til at være mere overordnet og bredt for at kunne tilbyde noget til alle. Mens de fleste fra det operationelle niveau var tilfredse med deres udbytte af workshops, oplevede nogen, at det, som blev præsenteret og diskuteret under workshoppen, ikke var konkret nok til, at det var klart for dem, hvordan de skulle komme videre i arbejdet med at skabe forbedringer. Andre forklarede, at de havde svært med at finde ud af, hvilke af de mange værktøjer, som var blevet præsenteret på workshoppen, der var mest egnede til at hjælpe dem med at komme i gang med deres problematik.

Som bekræftet foregik forventningsafstemningen, afklaring af formål og valg af hvilket arbejdsmiljøtema, man ville fokusere på, samt planlægning af workshops, på det strategiske niveau. Derfor er det ikke overraskende, at resultaterne viste, at det valgte arbejdsmiljøtema ikke var relevant for alle de lokale arbejdspladser i organisationen, især i de større organisationer, hvor det operationelle niveau dækkede over mange forskellige jobgrupper. Derfor oplevede man ikke alle steder et behov for at igangsætte en forandringsproces.

Resultaterne viser dog også, at nogle af de lokale arbejdspladser igangsatte og fulgte op på forbedringer. En interessant observation er, at det ser ud til, at det især lykkedes i de organisationer, som enten beskæftigede sig med arbejdsmiljøtemaerne vold og trusler på arbejdet eller med ergonomiske udfordringer. En mulig forklaring kan være, at disse arbejdsmiljøudfordringer, til en hvis grad, giver mulighed for at anvende eksisterende retningslinjer og vejledninger, som kan føre til forbedringer, fx, at sørge for en mere systematisk registrering af voldsepisoder og på baggrund af det, udvikle tilsvarende forebyggelsesstrategier. Derimod ser det ud til, at andre problemstillinger, som ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø, fx, mellem følelsesmæssige krav og tidspres, kræver en længere afklaringsproces inden, man kan begynde at udvikle forbedringstiltag. Lignede blev fundet i et andet forskningsprojekt som fandt, at problemstillinger i det psykosociale arbejdsmiljø er mere kompliceret end andre typer problemstillinger i arbejdsmiljøet, blandt andet fordi, det er svært at skaffe dokumentation for denne type af udfordringer og, fordi udviklingen af passende løsninger kræver en dybdegående forståelse af sammenhænge [11].

Endelig viser interviewresultaterne, at der kan være forskelle på, hvad der betragtes som en forandringsproces, hvilket var forbundet til hvilket arbejdsmiljøtema, man havde valgt at beskæftige sig med. For nogle betød det at have igangsat en forandringsproces, at man havde gennemført konkrete ændringer, fx, ved at have systematiseret registreringen af voldsepisoder, for andre var det, at man havde igangsat en mere åben dialog om udfordringen, fx, følelsesmæssige krav, og derved begyndt afklaringsprocessen med at forstå udfordringerne i det.



At man har igangsat en forandringsproces er dermed ikke nødvendigvis ensbetydende med, at der foreligger en konkret handleplan, som man er i gang med. Dette kan være en del af forklaringen på, at så stor en andel af deltagerne, henholdsvis 90 og 60 % på det strategiske og operationelle niveau, angav at have igangsat en forandringsproces. Som tidligere nævnt, er den faktiske gennemførelse af de planlagte ændringer en stor udfordring i mange interventionsprojekter, som har til formål at forbedre medarbejdernes arbejdsmiljø [10, 12], og i nogle projekter kommer forandringsprocesser aldrig i gang [13]. På denne baggrund må den høje andel, som svarede, at der var blevet igangsat en forandringsproces betragtes som et positiv resultat, da det lykkedes for mange, at starte med at arbejde sig hen mod løsninger til deres problemstillinger.

### **10.3 Forbindelsen mellem det strategiske og operationelle niveau mindre stærk end antaget**

Et af rationale bag BFA's tilgang med at sætte ind på det øverste niveau i organisationen var at sikre opmærksomhed på de valgte arbejdsmiljøtemaer oppefra, hvilket skulle sprede sig ned i organisationen og øge sandsynligheden for systematisk og længerevarende fokus på de valgte arbejdsmiljøtemaer.

Resultaterne viser, at forbindelsen mellem det strategiske og det operationelle niveau ikke er så stærk som antaget, og at den intensive indsats på det strategiske niveau ikke nødvendigvis bidrog til forandringsprocesser på det operationelle niveau. På trods af, at det lykkedes at øge opmærksomheden på arbejdsmiljøarbejdet og at opnå øget rolleklarhed og en mere systematisk tilgang til arbejdsmiljøarbejdet på det strategiske niveau, lykkedes det ikke i samme omfang at opnå de forventede virkninger i forhold til igangsættelse og forankring af indsatser på de lokale arbejdspladser. Resultaterne peger dermed på, at det, at have opnået forbedringer på det strategiske niveau, ikke nødvendigvis forplanter sig til det operationelle niveau. Lignende resultater blev fundet i et andet forskningsprojekt, der undersøgte de lokale arbejdspladsernes evne til at identificere og handle relevant i forhold til udfordringer i arbejdsmiljøet, også kaldet arbejdsmiljøkompetencer. Her fandt forskerne store forskelle i arbejdsmiljøkompetencerne på de lokale arbejdspladser, også på arbejdspladser, der tilhørte den samme organisation. [14]. Dette underbygger, at det er vigtigt at lave indsatser på det strategiske niveau, men hvis man vil opnå en effekt helt ud i de lokale enheder i en organisation, er der behov for at supplere med en mere fokuseret indsats lokalt.

Som vist, var der kun lidt opfølgning fra det strategiske niveau på fremdriften på det operationelle niveau. Nogle organisationer fulgte op ved at høre, hvordan det gik med indsatserne under mere overordnede møder om arbejdsmiljøet flere gang om året. Andre organisationer fulgte ikke op på indsatserne på de lokale arbejdspladser, da man mente, at de selv var i stand til at komme videre og at de selv bedst vidste, hvad de havde brug

for. Det var dog ikke alle lokale arbejdspladser, som var klar til det og nogle følte sig overladt til sig selv. Nogle ønskede netop en mere klar målsætning og opfølgning.

Resultaterne peger dermed på, at der kan være forskellige opfattelser på de to niveauer i forholdt til, hvem, der sikrer at igangsætte og holde fast i aktiviteter som kan bidrage til at løse problemstillinger i arbejdsmiljøet. Dette behøver ikke i sig selv at være problematisk, men resultaterne antydede, at man i nogle af organisationerne ikke var opmærksom på, at der eksisterede forskellige opfattelser af opfølgning og ansvaret for den videre proces på de to niveauer, hvilket førte til, at nogle processer på det operationelle niveau gik i stå. Anbefalinger som bygger på erfaringer fra forskningsprojekter fremhæver, at kommunikation om processen er afgørende for gennemførelse af indsatser [15]. En bedre kommunikation om gensidige forventninger i forholdt til den videre proces mellem det strategiske og det operationelle niveau kunne sandsynligvis have forebygget, at de forskellige opfattelser blev et problem.

#### **10.4 Barrierer og fremmede faktorer, der har påvirket forandringsprocessen**

Forskningslitteraturen om arbejdspladsinterventioner peger på en række faktorer, som kan påvirke forandringsprocesser enten positivt eller negativt [10, 16-18]. Støtte fra øverste og mellemste ledelse, samt ressourcer i form af tid, personale, budget og infrastruktur er blandt de vigtigste faktorer for at forandringsprocesser kan lykkes. Omvendt viser forskningen, at store forandringer i organisationen, som kræver al opmærksomhed, samt mangel på støtte fra ledelsen og for ringe ressourcer, er blandt de vigtigste faktorer, som kan forhindre, at forandringsprocesser lykkes. Forskningen peger også på, at processer for at finde løsninger på arbejdsmiljøproblemstillinger nemt kan gå i stå, mens det kræver et samspil af flere faktorer for at understøtte, at de fortsætter [19].

Mange af disse fremmede og hæmmende faktorer spillede også en rolle i BFA's indsats og understøtter konklusionen om, hvor krævende det er at gennemføre arbejdsmiljøindsatser.

De faktorer, den største andel af deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen pegede på at havde bidraget til at hindre, at de kom i gang med en forandringsproces var, manglende mulighed for at prioritere arbejdet med at igangsætte forandringer og andre aktiviteter og projekter. Så på trods af, at det blev besluttet helt i toppen, at man ville igangsætte et forløb, er det åbenbart i en del tilfælde ikke lykkedes at bane vejen for arbejdet med at skabe de ønskede forandringer. Dette resultat illustrerer, hvor stor en barriere konkurrence fra driften og andre opgaver er for at lykkes med arbejdsmiljøindsatser. Erfaringer fra andre forskningsprojekter viser, at en klar forventningsafstemning om, hvor mange ressourcer man kan afsætte til en arbejdsmiljøindsats, kan bidrage til at reducere denne barriere [17].

Omvendt viste resultaterne, at støtte fra ledelsen og et godt samarbejde i arbejdsmiljøgruppen var faktorer, som mange angav havde påvirket deres forandringsproces positivt og som havde været et af fokuspunkterne i indsatsen. Rolleafklaring var ligeledes et af fokuspunkterne i indsatsen. Alligevel var der henholdsvis 13 % og 25 %, der angav, at rollefordelingen i forhold til at igangsætte en forandringsproces i høj grad og i nogen grad, havde været en hindring for dem. Disse resultater illustrerer, hvor krævende det er at lykkes med en indsats og underbygger konklusionen, at processer for at finde løsninger på arbejdsmiljøproblemstillinger nemt kan gå i stå, mens det kræver et samspil af flere faktorer for at understøtte, at de fortsætter [19].

I interviewene kom der forslag frem til, hvordan man kan afhjælpe nogle af de barrierer, man var stødt på. I nogle organisationer etablerede man et netværk for arbejdsmiljørepræsentanterne, som gav dem mulighed for at udveksle erfaringer og lære af hinanden. Flere henviste til, at arbejdsmiljørepræsentanterne havde behov for at få styrket deres kompetencer, så de blev klædt bedre på til at bidrage til at igangsætte, holde fast i og følge op på forandringsprocesser. Udveksling af erfaringer i et netværk for arbejdsmiljørepræsentanterne kan muligvis bidrage til dette. Derudover kan sådan et netværk også medvirke til, at arbejdsmiljørepræsentanterne bliver mere synlige i organisationen og til større klarhed om deres rolle og mandat, hvilket også var aspekter, der i interviewene blev nævnt som barrierer. Interessant nok, var et gennemgående forslag til, hvordan man ellers kunne understøtte arbejdsmiljøarbejdet på en arbejdsplads, i mange af interviewene, med både ledere og medarbejdere fra begge niveauer, at der var brug for mere støtte til arbejdsmiljøaktørerne på de lokale arbejdspladser. Blandt andet nævnte interviewpersonerne kompetenceudvikling for arbejdsmiljørepræsentanter og fremhævede i denne forbindelse, at deres opgaver er blevet mere komplekse. Det blev også forslået, at der skulle være mere opmærksomhed på arbejdsmiljøarbejdet og at topledelsen skulle inddrages.

Udfordringen med at bevare fokus på arbejdsmiljøarbejdet i en travl arbejdsdag blev tilsyneladende forstærket, når processen med at finde løsninger på arbejdsmiljøproblemerne var mere komplekse og træge at arbejde med, fx, ved ubalancer i det psykosociale arbejdsmiljø, hvor der var behov for at få en bedre forståelse af problemstillingen før, man kunne begynde at finde på løsninger. En af organisationerne havde besluttet sig for at invitere en ekstern ekspert ind til at hjælpe dem med at få en bedre forståelse af problemstillingen. I sådan et tilfælde er det dog vigtigt at være opmærksom på, at kommunikationen om processen er afgørende [15], så der ikke opstår en misforståelse blandt medarbejderne om, at processen er gået i stå eller at man har opgivet af finde løsninger.

### *Virksomheder på længere sigt*

På længere sigt var forventningen, at indsatsen ville bidrage til øget trivsel blandt medarbejderne, bedre fastholdelse, bedre rekruttering, øget kvalitet i arbejdet og værdi for borgerne. Vi forventede ikke at kunne se ændringer på disse langsigtede virkninger inden for projektperioden, fordi det kan tage tid at forankre de forbedringer, der skulle føre til disse virkninger. For at få en indikation af, om det kunne forventes at de langsigtede virkninger ville blive opnået, spurgte vi alligevel deltagerne i spørgeskemaundersøgelsen, om de havde oplevet ændringer i disse virkninger. Et overraskende resultat var, at på trods af, at opfølgingsperioden i de fleste tilfælde var forholdsvis kort, var der alligevel op til en tredjedel, der angav at have oplevet positive forandringer på virkningerne på længere sigt, især på trivsel blandt medarbejderne og kvaliteten af arbejdet. En forklaring på, at flere angav at have oplevet positive forandringer allerede kan være, at selve processen, hvor man oplever at kunne tale mere åbent om udfordringer i arbejdsmiljøet eller, hvor man er sammen om at drøfte løsninger, i sig selv kan bidrage til oplevelsen af, fx, trivsel, også selvom man ikke har iværksat konkrete ændringer endnu. Alt i alt indikerer resultaterne, at indsatsen kan have positive virkninger på længere sigt. Det vil dog kræve, at man undersøger dette igen efter en længere opfølgingsperiode for at kunne konkludere endeligt på det.

## 11. Konklusion

Evalueringen viste, at det med BFA's arbejdspladsrettede forløb, med en intensiv indsats fra kompetente konsulenter, var muligt at sætte en forandringsproces i gang og øge det systematiske arbejdsmiljøarbejde på organisationernes strategiske niveau. Disse positive virkninger på det strategiske niveau forplanter sig dog ikke nødvendigvis til forandringsprocesser på det operationelle niveau. På trods af, at deltagerne på det operationelle niveau deltog i en til to workshops, hvor de blev introduceret til arbejdsmiljøtemaet og fik mulighed for at afprøve værktøjer, samt at udveksle erfaringer på tværs af organisationen, var ikke alle lokale arbejdsmiljøaktører i stand til selvstændigt at igangsætte og holde fast i en forandringsproces. Disse resultater indikerer, at det er vigtigt at lave indsatser på det strategiske niveau, men, hvis man vil opnå en effekt helt ud i de lokale enheder i en organisation, er der behov for at supplere med en målrettet lokal indsats. Resultaterne peger på, at de lokale arbejdsmiljøaktører har brug for at få styrket deres faciliteringskompetencer til at gennemføre forandringsprocesser, at der er brug for bedre kommunikation om gensidige forventninger mellem det strategiske og det operationelle niveau, samt en fælles aktiv indsats for at reducerer de barrierer, som fører til at processerne går i stå (især nedprioritering af arbejdsmiljøarbejde) og at fremme de aspekter, som øger sandsynligheden for, at processerne lykkes og fører til, at forandringer bliver gennemført (især ledelsesopbakning).

## **12. Tak til**

Vi vil gerne takke forskningsassistent Nadia Daly Neesgaard for hendes bidrag til planlægningen af evalueringen og udvikling af spørgeskemaet og videnskabelige assistenter Asger Trier Kjær, Mathilde Munk Andersen, Cecilia Helena Bruhn og Marc Backhausen Erichsen for deres store indsats med at transskribere og kode de kvalitative interviews. Vi vil også gerne takke videnskabelig assistent Sara Wienke Christiansen og studentermedhjælper Klara Johanne Jacobsen for hjælp til layout og opsætning af rapporten og til at lave tabeller. Vi skylder også en stor tak til forskningsleder Sigurd Lauridsen og lektor Kasper Edwards for gode og indsigtsfulde kommentarer under deres lektørbedømmelse af en tidligere version af rapporten. Sidst men ikke mindst, vil vi gerne takke deltagerne i evalueringen for at tage sig tid til at lade sig interviewe og besvare spørgeskemaet.

## 13. Referencer

1. Fridrich, A., G.J. Jenny, and G.F. Bauer, *The Context, Process, and Outcome Evaluation Model for Organisational Health Interventions*. Biomed Res Int, 2015. **2015**: p. 414832.
2. Saunders, R.P., M.H. Evans, and P. Joshi, *Developing a process-evaluation plan for assessing health promotion program implementation: a how-to guide*. Health Promot Pract, 2005. **6**(2): p. 134-47.
3. Pedersen, F., A. Uglebjerg, and L. Guldager, *Evaluering af SPARK. Samarbejde om Psykisk Arbejds miljø i Kommunerne*. 2017, TeamArbejdsliv: København.
4. Jaspers, S.Ø., et al., *Tværorganisatorisk Intervention mod Stress. Effekt- og procesevaluering*. 2022: Gødstrup Hospital, Aarhus Universitet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
5. Andersen, L.P.S., et al., *Integreret Voldsforebyggelse*. 2021, Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA) og Arbejdsmedicin Regionshospitalet Herning.
6. Kristiansen, J., et al., *Flerstrengt indsats for at bevare og forbedre folkeskolelæreres psykiske trivsel – resultater og erfaringer fra BALANCE-projektet*. 2016: København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
7. Karlsen, I., et al., *Evaluering af Sundhedsstyrelsens indsat til forebyggelse af voldsomme episoder i ældreplejen i Danmark*. 2024: København, Sundhedsstyrelsen og Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
8. von Thiele Schwarz, U., et al., *How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2020: p. 1-13.
9. Dollard, M.F. and A.B. Bakker, *Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. **83**(3): p. 579-599.
10. Aust, B., et al., *Psykosociale arbejds miljøinterventioner – hvad virker? En systematisk gennemgang af forskning i interventioner rettet mod det psykosociale arbejds miljø samt en oversigt over viden om implementering af arbejdspladsinterventioner*. 2017: København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
11. Ajslev, J.Z.N., et al., *Fra påbud til aftaleforløb – en vej til at aktivere arbejdspladsernes egen motivation og tilsynsførendes kompetencer. En virkningsevaluering af Arbejdstilsynets indsats 'aftaleforløb ved mistanke'*. 2024: København, Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø (NFA).
12. Aust, B., et al., *The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: a systematic review*. Int Arch Occup Environ Health, 2024. **97**(5): p. 485-522.
13. Karanika-Murray, M. and C. Biron, *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*. 2015, Netherlands, Springer.
14. Clausen, T., et al., *Psykosocialt Arbejds miljø på Regionale Arbejdspladser (PARA): Viden der virker*. 2023, Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø: København.
15. Clausen, T. and J.S. Abildgaard, *Psykisk Arbejds miljø og Trivsel. Viden og værktøjer til en bedre arbejdsplads*. 2024, København, Hans Reitzels forlag.
16. Aust, B., et al., *When workplace interventions lead to negative effects: learning from failures*. Scand J Public Health, 2010. **38**(3 Suppl): p. 106-19.

17. Paterson, C., et al., *Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental health: qualitative evidence synthesis*. *Syst Rev*, 2024. **13**(1): p. 152.
18. Daniels, K., et al., *Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review*. *Soc Sci Med*, 2021. **277**: p. 113888.
19. Roczniowska, M., et al., *Simple roads to failure, complex paths to success: An evaluation of conditions explaining perceived fit of an organizational occupational health intervention*. *Applied Psychology*, 2023. **73**(3): p. 1103-1130.





